

Henna-Riikka Matikainen

**YHDISTYKSEN PALVELUIDEN
HINNOITTELU KUSTANNUSTEN
KATTAMISEKSI**
Case: Team Divine Ry

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma

Helmikuu 2016

Tekijä	Tutkinto	Aika
Henna-Riikka Matikainen	Tradenomi	Helmikuu 2016
Opinnäytetyön nimi		
Yhdistyksen palveluiden hinnoittelu kustannusten kattamiseksi Case: Team Divine Ry		46 sivua 8 liitesivua
Toimeksiantaja		
Team Divine Ry		
Ohjaaja		
Lehtori, Jarmo Kulhelm		
Tiivistelmä		
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli hinnoitella Team Divine Ry:n palvelut kattamaan sen kustannukset. Lähtökohtana tutkimukselle toimi kustannuslaskenta, minkä pohjalta palveluita lähdettiin hinnoittelemaan. Teoriapohjassa pyrittiin esittelemään kyseistä aihetta koskevat teoriat mahdollisimman selkeästi ja monipuolisesti. Kustannuslaskennan ja hinnoittelun lisäksi, teoriaosiossa kerrottiin yhdistystoiminnasta ja sen säännöksistä.</p> <p>Tutkimus oli luonteeltaan kvalitatiivista eli laadullista. Tiedonkeruumenetelminä siinä käytettiin yhdistyksen tiliotteita kahdelta kuukaudelta sekä teemahaastatteluja yhdistyksen puheenjohtajan kanssa. Tutkimus tehtiin kyseisen yhdistyksen tarpeisiin, joten tulokset eivät ole suoraan vertailtavissa muihin saman alan toimijoihin.</p> <p>Aluksi kustannukset kohdistettiin palveluille niiden aiheuttamisperusteiden mukaisesti. Kustannuslaskennan perustana käytettiin niin sanottua perinteistä kustannuslaskentaa. Palvelukohtaiset kustannukset selvitettiin keskimääräiskalkyylin ja normaalikalkyylin avulla, minkä jälkeen palvelut hinnoiteltiin käyttäen omakustannusarvoon perustuvaa hinnoittelua. Omakustannusarvoon lisättiin vielä arvonlisävero, sillä kyseisen yhdistyksen toiminta on arvonlisäverovelvollista.</p> <p>Alueen yleiseen hintatasoon nähden hinnoista muodostui hiukan korkeammat, sillä kiinteiden kustannusten määrä on suuri. Myös yksikkökustannusten laskentatapa vaikutti merkittävästi hintojen suuruuteen. Keskimääräiskalkyylin avulla lasketut yksikkökustannukset olivat pienemmät kuin normaalikalkyyllillä laskettaessa, joten myös hinnat olivat eri, kun käytettiin eri suoritekalkyyileja.</p>		
Asiasanat		
yhdistys, kustannuslaskenta, palvelu, hinnoittelu		

Author	Degree	Time
Henna-Riikka Matikainen	Bachelor of Business Administration	February 2016
Thesis Title		46 pages
Pricing of Services for Cost Management Case: Team Divine Ry		8 pages of appendices
Commissioned by		
Team Divine Ry		
Supervisor		
Jarmo Kulhelm, Senior Lecturer		
Abstract		
<p>The objective of this thesis was to price services for the commissioner association. The basis for the service prices is cost accounting. The theoretical part of the thesis includes a general overview of the different pricing strategies, costs, cost accounting and the association's regulations.</p> <p>The methodology used in the thesis was qualitative. The qualitative research methods used were two month's account statements and theme-centered interviews with the chairperson of the association. The thesis was made for Team Divine Ry and the results of the thesis were not comparative with other competitors in the same vocational branch.</p> <p>In the practical part of the thesis, the most suitable pricing strategy was selected and the pricing was executed. The costs were targeted to the services with a matching principle. A cost-plus pricing was selected as the pricing strategy. Service unit costs were calculated with an average value calculus and a normal production cost calculus. The services were priced with absorption costing.</p> <p>As a result, the thesis presents how different calculi effected the results of pricing. Service unit costs were higher when using normal production cost in the normal calculus than the average calculus, therefore, prices were higher too. The prices were higher compared to general prices in the area, as the association has more fixed costs than variable costs.</p>		
Keywords		
association, cost accounting, cost price, services		

Sisällys	
1 JOHDANTO	6
2 YHDISTYSTOIMINTA.....	7
2.1 Yhdistyksen perustaminen ja taloudellinen toiminta	7
2.2 Rekisteröity yhdistys.....	9
2.3 Yhdistyksen verotus	10
2.4 Team Divine Ry	11
3 KUSTANNUKSET JA KANNATTAVUUS	12
3.1 Kustannuskäsitteitä.....	13
3.1.1 Muuttuvat ja kiinteät kustannukset	13
3.1.2 Välittömät ja välilliset kustannukset.....	14
3.2 Palveluyrityksen kustannuslaskenta	15
3.2.1 Kustannuslajilaskenta	16
3.2.2 Kustannuspaikkalaskenta	19
3.2.3 Suoritekohtainen laskenta.....	21
4 HINNOITTELU.....	26
4.1 Kustannusperusteinen hinnoittelu.....	26
4.1.1 Katetuottohinnoittelu	28
4.1.2 Omakustannushinnoittelu eli voittolisähinnoittelu	28
4.1.3 Muita kustannusperusteisia hinnoittelumenetelmiä	29
4.2 Muita hinnoittelumenetelmiä	30
5 TUTKIMUSMENETELMÄT	32
5.1 Tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruu	32
5.2 Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi	33
6 CASE: TEAM DIVINE RY	35
6.1 Yhdistyksen kustannukset ja niiden kohdistaminen	35
6.2 Yksikkökustannusten laskeminen ja hinnoittelu	38
6.3 Tulokset	41
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	43
LÄHTEET.....	47

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurungot

Liite 2. Team Divine Ry:n kustannusrakenne

Liite 3. Team Divine Ry:n kustannusten kohdistaminen

Liite 4. Keskimääräiskalkyylin mukainen omakustannusarvo ja hinta

Liite 5. Normaalikalkyylin mukainen omakustannusarvo ja hinta

1 JOHDANTO

Sain toimeksiannon opinnäytetyöhöni Team Divine Ry:ltä, yhdistys tarjoaa sosiaalipedagogisia hevospalveluita ja ratsastusvalmennusta. Yhdistys toimii voittoa tavoittelemattomasti ja tarvitsee apua palveluiden hinnoittelussa, jotta yhdistyksen kustannukset saadaan katettua. Kiinnostuin aiheesta erityisesti sen vuoksi, että itsekin käytän kyseisen yhdistyksen palveluita ja olen seurannut yhdistyksen toimintaa muutamia vuosia.

Opinnäytetyöni tarkoituksena on määritellä yhdistyksen kustannukset ja niiden rakenne ja lähteä sen jälkeen hinnoittelemaan palveluita. Pohjamateriaalina tutkimuksessa toimii lähinnä yhdistyksen tiliotteet ja yhdistyksen puheenjohtajan kanssa käydyt teemahaastattelut, näiden pohjalta lähdän määrittämään yhdistyksen kustannuksia. Tämän jälkeen kustannusten pohjalta pyrin hinnoittelemaan palvelut niin, että kustannukset saadaan katettua ja hinnat vastaavat alueen hintatasoa.

Ensiksi esittelen työssäni yhdistysten toimintaa yleisesti ja sen jälkeen taloudellisesta näkökulmasta, sillä se on hieman erilaista yritystoimintaan nähden. Opinnäytetyössäni kerrotaan myös erilaisista kustannuslaskentamenetelmistä, erityisesti palveluihin soveltuvasta kustannuslaskennasta. Erilaiset kustannuskäsitteet selitetään myös, tällä pyritään selventämään lukijalle, mistä on kyse. Erilaiset hinnoittelumenetelmät esitellään työssäni, jotta voidaan ymmärtää, miten eri menetelmät vaikuttavat hintojen lopputulokseen. Yksikkökustannusten laskelmissa käytän kahta eri laskumenetelmää ja vertaan niiden tuloksia sekä vaikutusta palveluiden hintoihin.

Tutkimukseni on kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta, sillä se perustuu valmiisiin dokumentteihin ja haastatteluihin. Tutkimuksessa tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään kyseisen yhdistyksen toimintaa kokonaisvaltaisesti ja olla hyödyksi yhdistyksen toiminnalle. Opinnäytetyötä lähdetään tekemään yhdistykselle ja erityisesti sen puheenjohtajalle sekä muulle hallituksella, jotta yhdistys voi toimia voittoa tavoittelemattomasti, mutta silti niin ettei jää tappiolle. Näkökulmaan tulee ottaa huomioon kuitenkin myös asiakkaat, jotta palveluiden hinnat pysyvät vielä maltillisina ja alueen hintatasoon nähden optimaalisina.

2 YHDISTYSTOIMINTA

Yhdistys koostuu ryhmästä ihmisiä, joiden tarkoitus on tehdä ja saada aikaa jotakin yhdessä. Suomessa vallitsee yhdistymisvapaus, eikä yhdistyksen koontumiseen ja perustamiseen tarvita erillistä viranomaisen lupaa. Yhdistykset saavat toimia vapaasti, kunhan niissä ei harjoiteta rikollista toimintaa tai käyttäydytä hyvien tapojen vastaisesti. Pohjana yhdistystoiminnalle on usein yhteisten asioiden hoitaminen ja auttaminen, kuten vanhusten tai vammaisten hyväksi toimiminen. Myös poliittinen järjestelmä Suomessa pohjautuu yhdistystoimintaan, sillä puolueet toimivat yhdistyspohjalta. Yhdistykset voivat tarjota myös harrastuksia ja tukea harrastustoimintaa, tällaisia ovat erilaiset harrastusseurat ja kulttuuriyhdistykset. (Yhdistystoiminnan opas 2003)

Laissa ei määritellä, miten yhdistyksen tulisi toimia, mutta yhdistyslaki määrittää, kuinka yhdistys toimii lain mukaan oikein. Yhdistyslailla ja yhdistyksen säännöillä pyritään turvaamaan yhdistyksen jäsenten etuja ja oikeuksia. Lain ja sääntöjen puitteissa yhdistykset voivat siis toimia yhdistyksen jäsenten enemmistön haluamalla tavalla. (Yhdistystoiminnan opas 2003) Yhdistyksen on määriteltävä säännöissään, mikäli se harjoittaa elinkeinoa tai ansiotoimintaa. Jos elinkeinoa tai ansiotoimintaa ei ole säännöissä mainittu, tulee yhdistyksen ansiotulojen liittyä välittömästi yhdistyksen tarkoituksen toteuttamiseen tai tulojen on oltava taloudellisesti vähäarvoisia. (Yhdistyslaki 26.5.1989/503. 5§.)

2.1 Yhdistyksen perustaminen ja taloudellinen toiminta

Suomessa yhdistyksen voi perustaa vähintään kolme yli 15 –vuotiasta henkilöä. Puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan tulee olla vähintään 18 –vuotiaita ja heidän kotipaikkansa tulee sijaita Suomessa. Puheenjohtaja sekä tilintarkastaja tai toiminnantarkastaja ovat pakollisia toimihenkilöitä yhdistyksessä. Yhdistyksen hallituksen tehtäviä ovat jäsenluettelon laatiminen ja ylläpitäminen, yhdistyksen omaisuuden hoitaminen sekä yhdistyksen edustaminen ja kokousten järjestäminen. Puheenjohtajalla on allekirjoitusoikeus yhdistyksen virallisiin asiakirjoihin, mutta ei voi kuitenkaan tehdä päätöksiä yksin, vaan päätökset tulee tehdä hallituksen kesken tai yhdistyksen kokouksissa. Perus-

tettaessa yhdistystä tulee määrittää sen toiminnan tarkoitus, mitä sillä halutaan saavuttaa. (Yhdistyksen perustamisen 3 askelta 2015; Yhdistystoiminnan opas 2003)

Yhdistystä perustettaessa pidetään aluksi perustava kokous, jossa valitaan yhdistyksen hallitus, jonka tulee koostua vähintään kolmesta Suomessa asuvasta henkilöstä. Ensimmäisessä kokouksessa kirjoitetaan perustamisasiakirja, johon liitetään yhdistyksen säännöt ja halutessaan perustamisilmoitus Patentti- ja rekisterihallituksen yhdistysrekisteriin. Yhdistysrekisterissä hyväksytyt yhdistykset saavat kuusinumeroisen rekisterinumeron, tämän jälkeen ne voivat toimia rekisteröityinä yhdistyksinä. Kaikkien asiakirjojen tulee olla joko suomen- tai ruotsinkielisiä ollakseen päteviä. (Yhdistyksen ja säätiön perustaminen; Yhdistyksen perustamisen 3 askelta 2015)

Yhdistyksen harjoittaessa arvonlisäverovelvollista toimintaa tai toimiessa työnantajana tarvitsee se Y –tunnuksen, jonka avulla voi ilmoittautua myös kaupparekisteriin. Yhdistys on aina kirjanpitovelvollinen ja tilikausi on säännönmukaisesti kaksitoista kuukautta, mikäli kyseessä ei ole erikseen määritelty poikkeustilanne. Kirjanpitäjä tekee yhdistyksen tilinpäätöksen toimintavuoden päätyttyä, jonka hallitus hyväksyessään allekirjoittaa ja tarkastaa. Yhdistyksen toiminnan- tai tilintarkastaja tarkastaa tilinpäätöksen oikeellisuuden ja antaa siitä lausuntonsa tilin- tai toiminnantarkastuskertomuksessa. (Yhdistyksen ja säätiön perustaminen; Yhdistykset)

Vuosikokouksessa tulee suunnitella yhdistyksen talous ja toiminta vuodeksi eteenpäin, kuluneesta vuodesta hallituksen tulisi tehdä myös toimintakertomus, johon kokouksen jäsenet voivat esittää korjauksia. Toimintakertomuksen- ja suunnitelman lisäksi hallituksen tulee laatia talousarvio, missä otetaan kaikki tulot ja menot huomioon. Nämä tulot ja menot on kirjattava kirjanpitoon, jotta voidaan tarkistaa, ettei kukaan käytä yhdistyksen varoja henkilökohtaisiin tarkoituksiinsa. Yhdistyksellä tulee olla käytössään pankkitili, jota vain nimenkirjoittajilla on oikeus käyttää. Tältä tililtä tulee maksaa kaikki yhdistyksen menot ja sinne on tultava myös kaikki tulot, muita henkilökohtaisia varoja ei saa sekoittaa yhdistyksen tilille. (Yhdistykset; Yhdistystoiminnan opas 2003.)

Yhdistyksen tulonlähteinä voidaan pitää jäsenmaksuja, erilaisia avustuksia sekä omalla toiminnalla hankittuja tuottoja. Myös kunnat sekä muut tahot voivat antaa yhdistyksille avustuksia, mikäli pitävät toimintaa hyödyllisenä. Näitä

avustuksia täytyy erikseen anoa ja käyttötarkoituksista on tehtävä tarkka selvitys. Yhdistykset voivat järjestää myös pieniä arpajaisia ja rahankeräyksiä, suurempien arpajaisten pitämiseen tarvitaan kuitenkin poliisin lupa. Yhdistys voi kerätä rahaa myös kurssien osanottomaksuilla, tilaisuuksien pääsymaksuilla, myyjäisillä sekä kirpputoreilla. Yhdistyksen menot muodostuvat pääasiassa tilojen vuokrasta, toimistotarvikkeista, palkkioista ulkopuolisille ohjaajille ja esiintyjille sekä yhdistysrekisteriin tehtävistä ilmoituksista. Yhdistyksen mahdollisista veloista vastuussa on yhdistyksen hallitus. (Yhdistykset; Yhdistystoiminnan opas 2003)

2.2 Rekisteröity yhdistys

Vain rekisteröity yhdistys voi käyttää nimensä perässä lyhennettä ry, tästä lyhenteestä voi tunnistaa Patentti- ja rekisterihallituksen yhdistysrekisteriin rekisteröidyt yhdistykset. Rekisteröinti vie aikaa kahdesta kuukaudesta puoleen vuoteen ja siihen liittyy muutaman kymmenen euron maksu. Yhdistyksen säännöissä tulee määritellä sen perustiedot kuten nimi, kotipaikka, tarkoitus, toimintamuoto sekä muuta hallinnon ja talouden tiedot, jotta se voidaan hyväksyä yhdistysrekisteriin. Rekisteröidyn yhdistyksen tulee toimia järjestäytyneesti ja sen tulee noudattaa yhdistyslakia ja muuta lainsäädäntöä, joka mahdollisesti koskee yhdistyksen toimintaa. Mikäli rekisteröity yhdistys harjoittaa elinkeinoa ja sillä on pysyvä toimipaikka tai vähintään yksi työntekijä, sen tulee tehdä ilmoitus kaupparekisteriin. (Rekisteröinnillä yhdistys saa oikeuskelpoisuuden; Yhdistyslaki; Yhdistystoiminnan opas.)

Rekisteröinnillä yhdistys saa oikeuskelpoisuuden, joten se toimii oikeushenkilönä. Tämä tarkoittaa sitä, että rekisteröity yhdistys voi esimerkiksi ottaa lainaa ja tehdä sopimuksia. Tämä mahdollistaa myös omaisuuden hankkimisen ja avustusten hakemisen. Rekisteröidyn yhdistyksen tulee myös vastata kaikista sitoumuksista esimerkiksi lainasta, avustuksista, palkkioista ja muusta omaisuudesta. Sen jäsenet eivät ole vastuussa henkilökohtaisesti, vaan mikäli yhdistyksen toiminnasta aiheutuu vahinkoa, on yhdistys korvausvelvollinen. Kun taas rekisteröimättömässä yhdistyksessä vastuu esimerkiksi lainasta on sen ottaneella henkilöllä, vaikka laina olisi otettu yhdistyksen käyttöä varten. Mikäli rekisteröity yhdistys rikkoo lakia, vastuuseen joutuvat sen johdossa toimivat

henkilöt. (Rekisteröinnillä yhdistys saa oikeuskelpoisuuden; Yhdistystoiminnan opas)

2.3 Yhdistyksen verotus

Arvonlisävero eli kulutusvero lisätään palvelun tai tavarán myyntihintaan, eli myyjä perii veron ostajalta myynnin yhteydessä ja tilittää sen sitten valtiolle. Kaikki toimijat, jotka harjoittavat liiketoiminnan muodossa tavaroiden tai palveluiden myyntiä, vuokrausta tai niihin rinnastettavaa toimintaa, ovat arvonlisäverovelvollisia. Mikäli verovelvollinen hankkii palvelun tai tavarán verollista liiketoimintaansa varten, hän saa vähentää ostohintaan sisältyneen arvonlisäveron omien myyntiensä tilitettävästä arvonlisäverosta. Tähän kuitenkin edellytyksenä se, että myyjä sekä ostaja ovat molemmat arvonlisäverovelvollisia. (Arvonlisäverotus - yhdistys ja säätiö; Saaranen, Koltola & Pösö 2011, 8.)

Mikäli yhdistyksen toiminta on yleishyödyllistä, niin yhdistys ei ole arvonlisäverovelvollinen. Silloin palvelun tai tavarán hintaan ei sisälly arvonlisäveroa, eikä yhdistys voi myöskään vähentää ostohintaan sisältyvää arvonlisäveroa. Yleishyödylliseksi yhdistykseksi voidaan verotuksessa katsoa yhdistykset, joiden toiminta on yksinomaan ja välittömästi yleiseksi hyväksi tarkoitettua. Yleiseksi hyväksi voidaan luokitella aineellinen, eettinen, henkinen tai yhteiskunnallinen toiminta. Yhdistyksen toiminnan ollessa yleishyödyllistä, se ei kohdistu vain rajattuun henkilöpiiriin. (Milloin yhdistys tai säätiö on yleishyödyllinen 2011)

Yleishyödyllinen yhdistys ei saa tuottaa toiminnallaan sen osallisille taloudellisia etuja, kuten osinkoa, voitto-osuuksia tai kohtuullista palkkaa eikä muita hyvityksiä. Mikäli yhdistys käyttää osankin varoista perustajan tai läheistensä hyväksi tai toiminta palvelee yksityisiä taloudellisia tarkoituksia, yhdistystä ei voida pitää yleishyödyllisenä. Yleishyödyllisen yhdistyksen tulee olla aina rekisteröity, sillä rekisteröitymätöntä yhdistystä pidetään verotuksessa yhtymänä, jonka tulot verotetaan jäsenten tuloina. (Milloin yhdistys tai säätiö on yleishyödyllinen 2011)

Mikäli yhdistyksen toiminta ei ole yleishyödyllistä, tulee sen palveluista ja tuotteista maksaa veroa. Verokannat ovat yhdistyksillä samat kuin yrityksillä eli 24 prosenttia on yleinen verokanta, mikä kattaa suurimman osan tavaroista ja

palveluista. Alennetut verokannat ovat 14 prosenttia ja 10 prosenttia, 14 prosenttia käytetään elintarvikkeiden, rehujen ja ravintola- sekä ateriapalveluiden hinnoissa. Kun taas 10 prosentin alennettua verokantaa käytetään esimerkiksi kirjojen, lääkkeiden ja liikuntapalveluiden hinnoittelussa sekä kulttuuri- ja viihdetilaisuuksien sisäänpääsy maksuissa ja majoituspalveluissa. Yhdistyksen on ilmoitettava arvonlisäveron tiedot kausiveroilmoituksella ja maksettava myyntiensä mukainen arvonlisävero verotilille. Ilmoitukset ja maksut tulee hoitaa yhdistyksen oman ilmoitus- ja maksujakson mukaisesti joko kuukausittain, neljännesvuosittain tai kalenterivuosittain. Kohdekauden myyntien verosta vähentämällä kohdekauden vähennyskelpoisiin ostoihin sisältyneet verot, saadaan yhdistyksen tilitettävän veron määrä. (Arvonlisäverotus – yhdistys ja säätiö 2015)

Arvonlisäverovelvollisen yhdistyksen liikevaihdon ollessa vuoden aikana alle 22 500 euroa ja vuodesta 2016 alkaen alle 30 000 euroa, se voi hakea alarajahuojennusta maksettavan arvonlisäveron määrästä. Tällöin kausiveroilmoitukset annetaan ja arvonlisävero maksetaan normaalisti tilikauden aikana. Verovelvollisen tulee itse laskea huojennukseen oikeutetun veron määrä ja ilmoittaa kyseinen tieto tilikauden viimeisen kuukauden aikana kausiveroilmoituksella. (Arvonlisäverotus – yhdistys ja säätiö 2015)

2.4 Team Divine Ry

Toimeksiantajana opinnäytetyössäni toimii Team Divine Ry ja erityisesti kyseisen yhdistyksen puheenjohtaja Noora Nisula. Yhdistyksen hallitukseen kuuluu myös kaksi muuta jäsentä, kaikilla hallituksen jäsenillä on hevosalan koulutus ja he pyrkivät kouluttautumaan jatkuvasti. Team Divine Ry on rekisteröity yhdistys, joka tuottaa hevosalan palveluita. Palveluihin kuuluvat sosiaalipedagogiset hevospalvelut, ratsastusvalmennus, ratsuhevosten koulutus sekä hevosten ratsutus ja kilpailuttaminen. (Team Divine 2015)

Team Divine Ry mahdollistaa nuorille työkokeilu tai harjoittelu paikan yhteistyössä TE-keskuksen ja oppilaitosten kanssa. Yhdistyksen tavoitteena on tukea nuorten koulutusta, työllistymistä ja tukea elämänhallintaa hevosten avustuksella myös tavoitteellisen kilpaurheilun tukeminen on osana toimintaa. Sosiaalipedagogisella hevostoiminnalla pyritään tukemaan arjessa jaksamista,

auttamaan voimaantumisessa ja henkilökohtaisessa kasvussa. Tämä onkin suunnattu erityisesti sosiaalitoimen, työvoimatoimiston ja lastensuojelun asiakkaille. (Team Divine 2015)

Sosiaalipedagogisen hevostoiminnan mahdollistaa yhdistyksen puheenjohtajan Noora Nisulan sosionomin ammattikorkeakoulututkinto sekä sosiaalipedagogisen hevostoiminnan koulutus. Lisäksi hän on kouluttautunut hevosalalla, tällä hetkellä hän on valmistumassa master –tason ratsastuksenopettajaksi. Opinnäytetyöni tarkoitus on hinnoitella kyseisen yhdistyksen palvelut niin, että ne kattavat kustannukset. Tällöin yhdistys voi toimia voittoa tavoittelemattomasti. Lähtökohtana on hinnoitella kuukausivalmennus omalla tai yhdistyksen käytössä olevalla hevosella, tuntihinta sosiaalipedagogiselle hevostoiminnalle sekä kuukausihinta koulutukseen tuleville hevosille. (Noora Nisula 2015; Team Divine 2015)

3 KUSTANNUKSET JA KANNATTAVUUS

Yrityksen toiminnan kannattavuus riippuu tuottojen ja kustannusten suhteesta. Tuottojen tulisi olla kustannuksia suuremmat, jotta yritys tuottaisi voittoa ja toiminta olisi kannattavaa. Kustannukset syntyvät tuotannontekijöistä, joita käytetään tuotteiden tai palveluiden tuottamiseen. Palveluiden suurimmat kustannuserät ovat yleensä toimitilojen vuokrat, henkilöstö- ja palkkamenot sekä muut tarvikehankinnat. Kun taas valmistustoiminnassa suurimpia kustannuseriä ovat raaka-aineet sekä koneiden ja tavaroiden hankinnasta koituvat kustannukset. Kustannukset voidaan ryhmitellä ainekustannuksiin, työkustannuksiin, pääomakustannuksiin sekä ulkopuolelta ostettujen tavaroiden ja palveluiden kustannuksiin. (Tomperi 2006, 8-15.)

Yrityksen kannattavuutta voidaan mitata erilaisilla kannattavuutta mittaavilla tunnusluvuilla. Hinnoittelulla voidaan vaikuttaa melko suurestikin yrityksen kannattavuuteen, sillä oikean hinnan avulla voidaan nostaa tuottoja, mitkä sitten kattavat aiheutuneita kustannuksia. (Tomperi 2006, 8-15.) Palveluita tuotavilla yrityksillä kannattavuus pohjautuu riittävään asiakasmäärään ja oikeanlaiseen hinnoitteluun. Palvelut voidaan jakaa kahteen ryhmään, on niin sanottuja lyhytaikaisia palveluja, jotka kulutetaan heti palvelun suorittamisen yhteydessä. Toisena ryhmänä on konsultti- ja muut asiantuntijapalvelut, joita on

mahdollista hyödyntää pidemmän aikaan, jopa vuosia. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 79–80.)

3.1 Kustannuskäsitteitä

Erilaisia kustannuskäsitteitä käytetään tuotannon, hinnoittelun, myynnin ja erilaisen päätöksenteon apuna sekä arvioitaessa yrityksen menestystä. Yrityksen tai yhdistyksen toiminnan kustannukset voidaan luokitella eri kustannuskäsitteiden mukaan. Esimerkiksi johdon laskentatoimessa puhutaan kustannuksista, kun taas kirjanpidossa käsitellään menoja ja kuluja. Menoilla tarkoitetaan vastiketta, joka suoritetaan tuotannontekijän hankkimisesta. Näitä ovat pitkävaikutteiset tuotannontekijät, jotka ovat käytössä useamman tilikauden ajan, kuten kiinteistöjen tai koneiden hankintakustannukset. Kuluiksi luokitellaan sellaista osaa menoista, joka on jaksotettu tuotannontekijöiden käyttöajalle, näitä ovat esimerkiksi koneista ja rakennuksista tehtävät poistot. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 54.)

Lyhykäisyydessään kustannukset mittaavat tuotannontekijöiden käyttöä ja kulutusta rahamääräisesti. Kustannukset saadaan selville, kun tuotannontekijöiden määrä kerrotaan niiden yksikkö hinnalla. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 46) Kustannukset jaetaan tyypillisesti muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin, välitömiin ja välillisiin kustannuksiin sekä erillis- ja kokonaiskustannuksiin, tämä on niin sanottu johdon jaottelutapa laskentatoimessa. (Järvenpää ym. 2010, 54.)

3.1.1 Muuttuvat ja kiinteät kustannukset

Kustannuksia luokiteltaessa muuttuvien tuotantomäärien mukaan, voidaan puhua muuttuvista ja kiinteistä kustannuksista. Muuttuvien ja kiinteiden kustannusten jako juontaa kustannusten volyymiriippuvuudesta. Muuttuvat kustannukset reagoivat tuotantomäärien vaihteluun niin, että tuotantomäärän kasvessa myös muuttuvat kokonaiskustannukset kasvavat ja vastaavasti tuotantomäärän laskiessa muuttuvat kokonaiskustannukset pienenevät. Muuttuviksi kustannuksiksi luetaan yleensä materiaalikustannukset, suoriteperusteiset pal-

kat, koneiden huollot ja korjaukset sekä vuoro- ja ylityökorvaukset. Kiinteät kokonaiskustannukset ovat päinvastoin sellaisia kustannuksia, jotka eivät muutu tuotantomäärän muutoksen mukana tai ne muuttuvat portaittain tietyn tuotantomäärän ylittyessä. Kiinteitä kustannuksia ovat esimerkiksi kiinteät kuukausipalkat, rahoituskustannukset, koneiden ja kaluston tasapoistot. (Drury 2008, 167–169; Järvenpää ym. 2010, 55–58.)

Osa kustannuksista voidaan luokitella myös puolimuuttuviksi kustannuksiksi. Tällaisia kustannuksia ovat sellaiset kustannukset, joissa osa kustannuksista pysyy kiinteinä tuotantomäärästä huolimatta ja toinen osa muuttuu tuotantomäärän muuttuessa. Sähkö- ja vesikustannukset voidaan luokitella puolimuuttuviksi kustannuksiksi, sillä osa sähkö- tai vesilaskun kustannuksista voivat muodostua kiinteästä kuukausimaksusta ja toinen osa kustannuksista määräytyy veden tai sähköön kulutuksen mukaan. (Järvenpää ym. 2010, 55–58.)

3.1.2 Välittömät ja välilliset kustannukset

Kustannukset voivat olla myös joko välittömiä tai välillisiä, tällöin kustannukset kohdistetaan aiheuttamisperiaatteen mukaan laskentakohteisiin. Helposti laskentakohteille kohdistettavilla kustannuksilla tarkoitetaan välittömiä kustannuksia, eli ne voidaan kohdistaa suoraan yhdelle tuotteelle tai palvelulle. Välittöminä kustannuksina pidetään yleensä esimerkiksi raaka-ainekustannuksia ja valmistuspalkkoja. Materiaali kustannukset ovat usein samalla välittömiä sekä muuttuvia kustannuksia eli helposti laskentakohteelle kohdistettavia valmistusmäärästä riippuvaisia. Kustannukset voivat olla myös välittömiä, mutta valmistusmäärältään riippumattomia kiinteitä kustannuksia. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 61; Järvenpää ym. 2010, 58–61; Raudasoja & Suomela 2014, 36.)

Välillisiä kustannuksia on vaikea tai mahdoton kohdistaa välittömästi tuotteisiin tai palveluihin. Kustannusten kohdistaminen voi olla vaikeaa tai jopa mahdotonta silloin, kun samoilla tuotantovälineillä valmistetaan erilaisia tuotteita. Tällöin kustannusten kohdistaminen tapahtuu jakoperusteita käyttäen. Välilliset kustannukset ovat usein myös kiinteitä valmistusmäärästä riippumattomia kustannuksia, kuten markkinointikustannuksia. Kun taas energiakustannukset voidaan luokitella välillisiin eli vaikeasti kohdistettaviin muuttuviin kustannuksiin. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 61; Järvenpää ym. 2010, 58–61; Raudasoja &

Suonko kustannuksia syntyy, kun valmistusmäärää kasvatetaan yhden yksikön verran. Näin ollen rajakustannukset voivat joissakin tapauksissa kasvaa suurestikin, jos tuotantokapasiteettia tai henkilöstömäärää tulee suurestikin nostaa. Lyhyellä aikavälillä tarkasteltuna rajakustannusta voidaan pitää alimpana hintana, millä tuotetta kannattaa myydä. Lisäkustannuksilla sitä vastoin tarkoitetaan kustannusten lisäystä, joka syntyy valmistusmäärän kasvaessa enemmän kuin yhden yksikön verran. Tällöin tarkastellaan sitä, kuinka paljon kustannukset muuttuvat, jos valmistusmääriä kasvatetaan esimerkiksi kymmenen yksikön verran. (Järvenpää ym. 2010, 62.)

Kun tarkastellaan kaikkia toiminnasta aiheutuneita kustannuksia, käytetään niistä termiä kokonaiskustannukset. Kokonaiskustannusten avulla voidaan selvittää koko yritystoiminnan kannattavuus ja yrityksen kyky selviytyä kysyntä- vaihtelusta. Kokonaiskustannukset kun jaetaan valmistusmäärällä, saadaan selville yksikkökustannukset. Yksikkökustannuksissa huomioidaan siis välittömät ja välilliset kustannukset sekä muuttuvat ja kiinteät kustannukset. Tuote- kohtaisia kannattavuuslaskelmia laskettaessa käytetäänkin apuna yksikkökohtaisia kustannuksia. (Järvenpää ym. 2010, 62.)

Erilliskustannuksista puhutaan silloin, kun tietyn tuotteen valmistuksesta tai toimituksesta aiheutuu erillisiä lisäkustannuksia. Tällaisina kustannuksina voidaan pitää esimerkiksi tietyn tuotteen tai palvelun tuottamiseen tarvittavien materiaalien tai koneiden kustannuksia. Erilliskustannuksia ei kuitenkaan aiheudu tuotteen valmistuksen tai palvelun tuottamisen luopuessa. Yhteiskustannukset sitä vastoin jäävät voimaan, vaikka tietyn tuotteen valmistuksesta tai palvelun tuottamisesta luovuttaisiinkin. Yhteiskustannuksiksi voidaan luokitella esimerkiksi johtamiseen ja markkinointiin liittyvät kustannukset. Erillis- ja yhteiskustannukset on hyvä selvittää silloin, kun pohditaan tuotannon jatkamista tai suuntaamista. (Järvenpää ym. 2010, 62.)

3.2 Palveluyrityksen kustannuslaskenta

Usein pienissä yrityksissä toiminnan kustannuksia ja kannattavuutta seurataan liikekirjanpidon pohjalta, josta voidaan tulostaa erilaisia raportteja, joiden avulla kustannuksia voidaan määrittää ja laskea erilaisilla taulukko-ohjelmilla. Kirjanpito-ohjelmiin, etenkin suurissa yrityksissä, voi sisältyä myös kustannus-

laskentaohjelma, jonka avulla kustannuslaji-, kustannuspaikka- tai suoritekohtainen laskenta voidaan tehdä yksityiskohtaisesti. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 62–63.)

Kustannuslaskennassa voidaan erottaa kolme vaihetta ja tehtävää. Kustannuslajilaskentaa voidaan pitää ensimmäisenä vaiheena, siinä selvitetään yrityksen kokonaiskustannukset lajeittain koko laskentakaudelta. Laskentakausi voi olla kuukausi, viikko tai vaikka vuosi, yritys voi tarkastella kustannuksia haluamissaan ajanjaksoissa. Seuraavana vaiheena voidaan pitää kustannuspaikkalaskentaa, jossa välilliset kustannukset kohdistetaan eri toiminnoille ja kustannuspaikoille. Kolmantena vaiheena suoritekohtaisessa laskennassa suoritteille kohdistetaan välittömät kustannukset. Erilaisten kohdistamisperusteiden avulla selvitetään kullekin suoritteelle tuleva osuus kustannuspaikkojen välillisistä kustannuksista. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 62–63; Järvenpää ym. 2010, 72.)

Palveluyrityksissä kustannukset rekisteröidään usein kustannuslajeittain ja kustannuspaikoittain. Kustannuslaskennan avulla pyritään selvittämään suoritekohtaiset kustannukset, ja tämän ohella lasketaan usein myös asiakaskohtaiset kustannukset. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 80.)

3.2.1 Kustannuslajilaskenta

Suoritteiden valmistamiseen tai tuottamiseen käytetään erilaisia tuotannontekijöitä. Tuotannontekijät voidaan ryhmitellä lajeittain: työsuorituksiin, aineisiin, lyhyt- ja pitkävaikutteisiin tuotantovälineisiin. Työsuorituksiin kuuluvat palkkakustannukset ja muut henkilösivukustannukset, kun taas aineisiin kohdistuu valmistukseen käytettävien aineiden kustannukset. Lyhytvaikutteisiin tuotantovälineisiin voidaan luokitella esimerkiksi vuokra- ja tarvikekustannukset sekä energia- ja kuljetuskustannukset. Kun taas pitkävaikutteiset tuotantovälineet sisältävät poisto-, korko- ja vakuutuskustannukset. Suurissa yrityksissä kustannuslajeja saattaa olla yrityksen tilijärjestelmässä useita satoja. (Järvenpää ym. 2010, 72–74.)

Henkilöstöstä johtuvat kustannukset ovat usein palveluyrityksen suurin kustannustekijä, työkustannukset pyritään kohdistamaan aiheuttamisperiaatteen mukaisesti oikeille laskentakohteille. Varsinainen palkka on työkustannusten

keskeisin tekijä ja sen laskemisessa hyödynnetään usein palkanlaskentajärjestelmää. Työkustannukset muodostuvat kahdesta tekijästä: työn määrästä ja sen yksikkökustannuksista. Ennakkolaskennassa laskenta tehdään etukäteisarvion pohjalta, laskelma laaditaan siis etukäteen arvioitujen työmäärien ja yksikkökustannusten pohjalta. Siinä voidaan hyödyntää standardiaikajärjestelmää sekä palvelun tai tuotteen nimike- tai tuotannonvaiherakennetta. (Järvenpää ym. 2010, 73–76.)

Jälkilaskennassa puolestaan tarkastellaan todellisuudessa syntyneitä työkustannuksia, eli työaika ja maksettuja korvauksia jälkeinpäin. Esimerkiksi kirjaan työntekijän käyttämä aika aina tehdyn työn jälkeen, tämän perusteella voidaan selvittää toteutunut ajankäyttö. Palveluyrityksissä työkustannusten tarkka seuranta kohteittain on tärkeää, sillä kustannuslaskenta saa siitä tarkkaa tietoa, kuinka paljon kustannuksia asiakasta tai palvelua kohden kuluu. Palkkakustannusten lisäksi henkilöstökustannuksiin kuuluvat myös välilliset työvoimakustannukset, kuten vuosilomapalkat, sosiaaliturva-, eläke- ja vakuutusmaksut. (Järvenpää ym. 2010, 73–76.)

Toisin kuin teollisuusyrityksissä palveluyrityksissä ainekustannusten osuus on yleensä pieni ja lähes olematon kustannuserä. Tarvittavat ainemäärät ja niiden yksikkökustannukset muodostavat ainekustannukset. Ainekustannuksiin lasketaan tarvike- ja raaka-ainekustannusten lisäksi osa-, puolivalmiste-, apu- ja lisääine- sekä käyttöainekustannukset. Tuotantotoiminnan ennakkolaskelmissa ainemäärä sekä yksikkökustannukset perustuvat vakiohintoihin, standardeihin, päivän hintaan tai aiempiin laskelmiin. Tuotannonohjauksen tarvelaskelmat toimivat usein ennakkolaskennan perustana. Ainekustannusten selvittämiseksi tarvitaan usein myös fyysisen inventoinnin ja varastokirjanpidon apua. Jälkilaskelmissa voidaan varastokirjanpidon avulla ainekäyttö arvostaa joko alkuperäisen ja jälleen hankintahinnan tai standardihinnan mukaan. (Järvenpää ym. 2010, 76–79.)

Työ- ja ainekustannukset ovat usein suurimpia yrityksen kustannuseriä, mutta yritysten toimintaan liittyy myös muita lyhytvaikutteisten tuotantotekijöiden kustannuksia. Tällaisia ovat esimerkiksi energia-, kuljetus-, tietoliikenne- ja huoltokustannukset sekä koneiden ja tilojen vuokrat. Lyhytvaikutteisiin tuotantotekijöihin ei yleensä liity samanlaisia arvostusongelmia kuin ainekustan-

nuksiin, sillä ne käytetään yleensä saman tien hankittaessa. Ennakkolaskennassa ongelmana on niiden kulutuksen oikein arvioiminen, kun taas jälkilaskennassa tulee arvioida tositteiden käsittelyn ja suoritettujen kirjausten oikeellisuutta. (Järvenpää ym. 2010, 82.)

Pitkävaikutteiset tuotannontekijät muodostuvat hankinnoista, hallinasta ja vakuutuksista, näitä voidaan kutsua myös pääomakustannuksiksi. Näihin luetaan esimerkiksi erilaiset poistot, korot ja vakuutukset. Vakuutuskustannusten laskenta ja arvioiminen on usein helppoa, sillä niiden määrän voi helposti selvittää kirjanpidosta ja jaksottaa siitä laskentakausille. Korkojen ja poistojen laskennassa on sen sijaan useita vaihtoehtoja. (Järvenpää ym. 2010, 82–90.)

Poisto kuvaa pitkävaikutteisen tuotantovälineen käytöstä tai kulumisesta aiheutuvaa kustannusta, poistot siis perustuvat arvon ja käyttökelpoisuuden vähentymiseen. Yleisimmin käytettyjä poistomenetelmiä ovat tasapoisto, menojäännöspoisto sekä annuiteettipoisto. Tasapoistossa poistot jaksotetaan yhtä suurina erinä hyödykkeen pitoajalle, kun taas menojäännöspoistossa jäljellä olevasta poistamattomasta hankintamenosta poistetaan vakioprosentin suuruisen poisto. Menojäännöspoistossa poisto pienenee vaikka poistoprosentti pysyy samana, sillä poistamaton hankintameno alenee kausittain. Annuiteettipoistossa sitä vastoin vuotuisen koron ja poiston summa on aina vakio, mutta pääoman pienentyessä vuosittain poistojen johdosta koron määrä laskee ja poiston osuus annuiteetista kasvaa. (Järvenpää ym. 2010, 82–90.)

Pääoman käytöstä aiheutuu usein myös korkokustannuksia, korolla tarkoitetaan hintaa, joka joudutaan maksamaan rahan sitoutumisesta toimintaan. Korkoja ei välttämättä aina oteta kustannuslaskennassa huomioon. Mikäli ne kuitenkin huomioidaan, siihen on kolme vaihtoehtoista tapaa: toimintaan sitoutuneen pääoman korot tai vain maksetut vieraan pääoman korot sisällytetään kustannuksiin. Vaihtoehtoisesti korkoja ei lainkaan sisällytetä kustannuksiin, vaan ne otetaan huomioon voitto- ja katetavoitteessa. Korkokustannusten ja poistojen laskennan haasteena on usein pääoman ja hankintojen arvostaminen. (Järvenpää ym. 2010, 82–90.)

3.2.2 Kustannuspaikkalaskenta

Perinteisen kustannuslaskennan toinen vaihe on kustannuspaikkalaskenta, joka selvittää yrityksen välilliset kustannukset kustannuspaikoittain. Kustannuspaikka on yrityksen toimintayksikkö tai vastuualue, jonka aiheuttamia kustannuksia seurataan erikseen. Palveluyrityksissä pääkustannuspaikat määräytyvät yleensä toimipaikoittain, toisinaan jako voidaan tehdä erilaisten toimintojen välillä. Seurannan avulla pystytään selvittämään tarkkailukohteessa syntyneet kustannukset ajanjaksoittain, näin ollen kustannuspaikan toteutuneita kustannuksia voidaan verrata ennalta suunniteltuihin. Kustannuspaikkalaskennan avulla voidaan myös suorittaa suoritekustannuslaskennan välivaihe, joka luo perustan yleiskustannuslisien määrittelyyn. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 82; Järvenpää ym. 2010, 90.)

Pääkustannuspaikan toiminta kohdistuu suoraan lopullisten tuotteiden tai palveluiden aikaansaamiseksi, niiden kustannukset kohdistetaan suoritteille ilman välivaihetta yleiskustannuslisinä. Apukustannuspaikat nimensä mukaisesti avustavat pääkustannuspaikkoja toiminnassa ja vastaavat yrityksen toiminnan edellytyksistä yleisellä tasolla. Ensin apukustannuspaikkojen kustannukset kohdistetaan pääkustannuspaikoille, usein tämä kohdistus tehdään toisten tekemisissä keskenään olevien apukustannuspaikkojen kautta. Näin apukustannuspaikkojenkin kustannukset otetaan huomioon suoritekustannuksia laskettaessa. Kustannuspaikka- ja vastuualuejaot usein ajan myötä muuttuvat tilanteiden muuttuessa tai yrityksen organisaatioiden ja strategioiden kehittyessä. (Järvenpää ym. 2010, 90–92.)

Kustannuspaikoista laaditaan tasaisin väliajoin, usein kuukausittain, kustannuspaikkaraportti, jonka avulla voidaan toteuttaa budjettiseurantaa. Tässä raportissa eritellään eri kustannuspaikkojen kustannukset lajeittain ja ryhmitellään välittömiin ja välillisiin kustannuksiin tai muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Suoritekohtaista kustannuslaskentaa varten määritellään yleiskustannuslisät yleensä kustannuspaikkojen avulla, lisien avulla välilliset kustannukset voidaan kohdistaa aiheuttamisperiaatetta noudattaen suoritteille riittävän tarkasti. Yleensä nämä yleiskustannuslisät voidaan laskea suoritteille pääkustannuspaikoittain, tätä ennen apukustannuspaikkojen kustannukset tulee kohdistaa pääkustannuspaikoille. Kohdistaminen voidaan tehdä laskennallisesti, suoritekustannuslaskennan tarpeisiin, mutta usein apukustannuspaikkojen

kohdistaminen on kytköksissä vastuualueiden kustannus- ja kannattavuustarkkailuun. Apukustannuspaikkojen kustannukset siirretään pääkustannuspaikoille käyttäen kiinteiden laskentahintojen menetelmää tai vyörytysmenetelmää. (Järvenpää ym. 2010, 92–93.)

Vyörytysmenetelmä pohjautuu yhteisten kustannuspaikkojen ja apukustannuspaikkojen kaikkien kustannusten jakamiseen laskentakausittain muille osastoille, sovittujen jakoperusteiden mukaisesti. Yleensä käytetään yksinkertaista vasemmalta oikealle vyöryttämistä, tällöin yhteiset ja valmistuksen apukustannuspaikat jaetaan vasemmalta oikealle niin, että äärimmäiseksi vasemmalle sijoitetaan kustannuspaikka, jota muut kustannuspaikat veloittavat vähiten ja seuraavaksi sijoitetaan seuraavaksi vähiten veloitettava paikka ja niin edespäin. Seuraavaksi osastoille kumuloituneet kustannukset vyörytetään osasto kerrallaan vasemmalta oikealle. Vasemmalta oikealle vyöryttäminen on tapana käytännöllinen, mutta melko epätarkka, sillä veloituksia tulisi usein tehdä osastojen välillä myös vastakkaiseen suuntaan. Ongelma voidaan ratkaista ristiin vyöryttämällä. (Järvenpää ym. 2010, 93.)

Kiinteiden laskentahintojen menetelmässä yhteisten kustannuspaikkojen ja apukustannuspaikkojen suoritteilla määritellään laskutushinnat, eli tällöin muita kustannuspaikkoja veloitetaan aiheuttamisperiaatteen mukaisesti niiden käyttämien palveluiden määrän mukaisesti. Tämän ansiosta kustannuspaikat voivat selvittää sisäisten palveluiden kulutusmääränsä ja niiden kiinteiden hintojen perusteella voidaan määrittää muilta osastoilta veloitettavat kustannukset. Kun toteutuneet kustannukset poikkeavat kiinteistä hinnoista, veloitettavat kustannukset eivät täsmää todellisuudessa toteutuneiden kustannusten kanssa. Näin ollen syntyy yli- tai alijäämää, joka jää laskelmissa veloitettavalle osastolle. (Järvenpää ym. 2010, 93–95.)

Kustannusten siirtoa apukustannuspaikkojen ja pääkustannuspaikkojen välillä tehdään usein jo itsessään sisäisten palvelukustannusten veloittamisen takia, eli palveluosastojen kustannukset usein veloitetaan muilta osastoilta, joihin voidaan käyttää sisäistä laskutusta. Apukustannuspaikoille tulee määrittää laskentaa varten sopivat toiminta-astemittarit ja niihin perustuvat kustannusten jako- tai veloituseriaatteet, jotta kustannukset voidaan kohdistaa tarkasti. (Järvenpää ym. 2010, 95.)

3.2.3 Suoritekohtainen laskenta

Suoritekohtaisen laskennan avulla voidaan selvittää tuote- ja palvelukohtaisia yksikkökustannuksia. Palvelu yrityksissä suurin osa suoritekohtaisista kustannuksista on työkustannuksia, muita välittömiä kustannuksia saattavat olla matka- ja tarvikekustannukset. Välilliset kustannukset jätetään usein kohdistamatta suoritteille kustannuksia tarkkailtaessa. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 82–83; Järvenpää ym. 2010, 101.)

Yksikkökustannuksia voidaan arvioida eri laskentamenetelmien avulla, näitä menetelmiä ovat jako- ja lisäyslaskenta. Jakolaskenta on käyttökelpoinen yrityksille, jotka valmistavat yhtä tuoteryhmää, kun taas lisäyslaskenta on hyödyllisempi yrityksessä, joka valmistaa useita erilaisia tuoteryhmiä tai palveluita. Myös erilaisten suoritekalkyylien avulla, voidaan laskea yrityksen palveluiden tai tuotteiden yksikkökustannuksia. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 82–83; Järvenpää ym. 2010, 101.)

Suoritekalkyyli

Suoritekalkyylien tarkoitus on laskea tuotteen tai palvelun yksikkö- ja kokonaiskustannuksia. Eri suoritekalkyyli kuitenkin eroavat muuttuvien ja kiinteiden kustannusten käsittelytavoilta. Minimikalkyyli huomioi ainoastaan muuttuvat kustannukset. Sitä vastoin normaalikalkyyli ja keskimääräiskalkyyli huomioivat kaikki kustannukset, eroten kuitenkin kiinteiden kustannusten käsittelytavoilta. Minimikalkyyliä käytetään katetuottolaskennan tukena, kun taas normaalikalkyyli ja keskimääräiskalkyyliä käytetään täyskatteellisessa laskennassa. (Järvenpää ym. 2010, 103.)

Kuten edellä on mainittu minimikalkyyli (kaava 1) huomioi kustannuksista ainoastaan muuttuvat kustannukset, eli sen tarkoituksena on kohdistaa muuttuvat kustannukset suoritteille. Kiinteiden kustannusten katsotaan aiheutuneen kapasiteetista, eikä näin ollen niitä jaeta suoritteille. Minimikalkyyli on käyttökelpoinen sellaisissa tapauksissa, kun muuttuvien kustannusten osuus kokonaiskustannuksista on suuri. (Järvenpää ym. 2010, 104.)

Minimikalkyylin laskukaava. (Järvenpää ym. 2010, 104.)

$$Yksikkökustannukset = \frac{\text{Muuttuvat kustannukset}}{\text{Suoritemäärä}} \quad (1)$$

Kun kiinteiden kustannusten määrä kokonaiskustannuksista on suuri, kannattaa laskentaan käyttää keskimääräis- tai normaalikalkyyliä, näitä kahta kalkyyliä voi käyttää myös rinnakkain. Keskimääräiskalkyyli (kaava 2) huomioi toteutuneen suoritemäärän mukaiset muuttuvat ja kiinteät kustannukset. Keskimääräiskalkyylin ongelmana on se, että kustannusperusteinen hinta voi vaihdella huomattavasti valmistusmäärien vaihdellessa, tämä voi näkyä tuotteen tai palvelun yli- tai alihinnoitteluna. (Järvenpää ym. 2010, 105–106.)

Keskimääräiskalkyylin laskukaava. (Järvenpää ym. 2010, 105.)

$$Yksikkökustannukset = \frac{\text{Kokonaiskustannukset}}{\text{Suoritemäärä}} \quad (2)$$

Normaalikalkyyli (kaava 3) ottaa huomioon myös tuotantomäärien vaihteluiden vaikutuksen yksikkökustannuksissa. Normaalikalkyylin ja suorittekalkyylin ero on siinä, että normaalikalkyyliä kiinteät kustannukset jaetaan normaalin toiminta-asteen mukaisella suoritemäärällä. Normaalikalkyyli toimii päätöksenteon ja toiminnan ohjauksen kannalta hyvin, sillä tuotteen kustannusrakenne ilmentää tavoiteltua, budjetoitua tai tavanomaista toiminta-astetta. Normaalikalkyylin käytössä on myös ongelma kohtia, kuten se miten määritetään normaalitoiminta aste. Sen voi määrittää edellisten vuosien kehitystä apuna käyttäen, mutta ei voida olla varmoja tulevaisuuden kehityksen trendeistä. Normaalikalkyylin toinen heikkous on kyky osoittaa käyttämättömän kapasiteetin aiheuttamat kustannukset. (Järvenpää ym. 2010, 106–107.)

Normaalikalkyylin laskukaava. (Järvenpää ym. 2010, 106.)

$$Yksikkökustannukset = \frac{\text{Muuttuvat kustannukset}}{\text{Toteutunut suoritemäärä}} + \frac{\text{Kiinteät kustannukset}}{\text{Normaali suoritemäärä}} \quad (3)$$

Minimi-, keskimääräis- ja normaalikalkyylien perusteella yrityksessä voidaan laskea valmistus ja omakustannusarvoja. Valmistusarvo sisältää kustannukset, jotka aiheutuvat tuotteen valmistamisesta. Ne eivät siis sisällä kuluja, jotka aiheutuvat markkinoinnista tai yleisjohtamisesta. Omakustannusarvo puolestaan sisältää sekä valmistuksesta että hallinnosta ja markkinoinnista aiheutuneet kustannukset. Laskelmia tarkasteltaessa on otettava huomioon, mitä kustannuksia ne sisältävät ja miten niitä on käsitelty. Taulukko 1 selvittää kunkin suorittekalkyylin käyttöä valmistus- tai omakustannusarvoja selvitetäessä. (Järvenpää ym. 2010, 109; Tomperi 2006, 130.)

Taulukko 1. Suoritekalkyyli, valmistusarvot ja omakustannusarvot (Järvenpää ym. 2010, 109.)

Suoritekalkyyli	Valmistusarvo	Omakustannusarvo
Minimikalkyyli	Minimivalmistusarvo (MVA)	Minimiomakustannusarvo (MOKA)
Keskimääräis-kalkyyli	Valmistusarvo (VA)	Omakustannusarvo (OKA)
Normaalikalkyyli	Normaalivalmistusarvo (NVA)	Normaaliomakustannusarvo (NOKA)

Jakolaskenta

Jakolaskenta on myös suoritekohtaista laskentaa, sitä voisi kuvailla yksinkertaisimmillaan kustannusten jakamiseksi toteutuneella suoritemäärällä. Jakolaskentaa on melko helppo soveltaa käytännössä, sillä siinä oletetaan kustannusten riippuvan suoraan tuotantovolyymista. Jakolaskenta sopiikin hyvin jatkuvan prosessin mukaisesti valmistettavien matalan jalostusasteen tuotteiden kustannuslaskentamenetelmäksi. (Järvenpää ym. 2010, 110.)

Jakolaskennan yleinen kulku:

1. Kustannuspaikoille (apu- tai pääkustannuspaikat) kohdistetaan kaikki laskentakauden kustannukset.
2. Apukustannuspaikkojen kustannukset jaetaan pääkustannuspaikoille.
3. Jokaisella pääkustannuspaikalla määritellään laskentakaudella käsiteltyjen suoriteyksiköiden määrä.
4. Pääkustannuspaikkojen kustannukset jaetaan vastaavalla suoriteyksiköiden luvulla, jotta saadaan kunkin pääkustannuspaikan suoritteiden yksikkökustannukset.
5. Lopullisen suoritteiden yksikkökustannukset saadaan laskemalla yhteen kaikilta kustannuspaikoilta kertyneet kustannukset.

(Jyrkkiö & Riistama 2008, 140.)

Jakolaskennasta on olemassa sovelluksia, joita voidaan käyttää laskettaessa useiden samanlaisten tuotteiden kustannuksia. Ekvivalenssilaskenta on esimerkiksi yksi jakolaskennan sovellus. Sitä käytetään silloin, kun yritys valmistaa erilaisia tuotteita samantyyppisillä valmistusprosesseilla tai tarjoaa saman

tyyppisiä palveluita, mutta niiden tuottamiseen käytettävä aika mahdollisesti vaihtelee. Ekvivalenssilaskenta perustuu ekvivalenttilukuihin, ne vastaavat suoritetta painoarvona, esimerkiksi aika tai paino. Tavoitteena on, että suoritteet saadaan yhteismitallisiksi, jotta laskenta voidaan toteuttaa yksinkertaisesti jakolaskentaa käyttäen. Näin ollen ekvivalenttiluvun tulisi vastata riittävästi eri suoritteiden keskinäisiä kustannusten aiheuttamissuhteita. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 147; Järvenpää ym. 2010, 111–112.)

Toinen jakolaskennan sovellus on sivutuotemenetelmä. Sitä on hyvä käyttää silloin, kun päätuotteen tuotantoprosessin aikana syntyy sivutuotteita, esimerkiksi sahoilla. Sivutuotemenetelmässä ensiksi tulee määrittää päätuote, jonka jälkeen selvitetään sivuotteet, joita päätuotteen valmistuksesta syntyy. Sivutuotemenetelmässä päätuotteen kustannuksista vähennetään sivutuotteen myymisestä saatava voitto. Sivutuotteiden myynnillä voidaan siis kattaa osa päätuotteen valmistuskustannuksista, tämä puolestaan parantaa päätuotteen kilpailukykyä. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 145–146; Järvenpää ym. 2010, 112.)

Lisäyslaskenta

Monia erilaisia tuotteita ja palveluita valmistavassa yrityksessä ei voida jakolaskentaa käyttää, sillä kustannusten kohdistaminen on vaikeaa. Tällöin käytetään lisäyslaskentaa, jossa kustannukset luokitellaan välillisiin ja välittömiin kustannuksiin. Lisäyslaskentaa on aiheellista käyttää myös silloin, kun välillisten kustannusten määrä kokonaiskustannuksista on suuri. Lisäyslaskennassa välittömät kustannukset kohdistetaan suoraan laskentakohteille, kuten palkat tai aineet. Välillisten kustannusten kohdistamiseen puolestaan käytetään erilaisia yleiskustannuslisiä. Yleiskustannuslisillä pyritään kohdistamaan tuotteille tai palveluille kaikki yrityksen välilliset kustannukset siinä suhteessa kun tuotteet aiheuttavat välittömiä kustannuksia. (Järvenpää ym. 2010, 113–116.)

Lisäyslaskennan yleinen kulku:

1. Jokaiselle tuote-erälle tai työkohteelle annetaan työmääräys
2. Jokaisella työmääräyksellä on työnumero (tunnus) ja kalkyyliit laaditaan työnumeroittain.
3. Kustannukset jaetaan välittömiin ja välillisiin
4. Välilliset kustannukset kohdistetaan kustannuspaikoille

5. Apu- ja yleiskustannuspaikkojen kustannukset siirretään pääkustannuspaikoille
6. Jokaiselle työnumerolle osoitetaan sille kuuluvat välittömät kustannukset sekä yleiskustannuslisien avulla määritellään eri pääkustannuspaikkojen välillisten kustannusten osuus
7. Keskenäisten tuotteiden kustannukset määritellään jälkilaskelmien avulla. Laskentakauden vaihtuessa jälkilaskelmissa olevien kustannusten määrä on keskenäisen tuotannon inventointiarvo
(Jyrkkiö & Riistama 2008, 149–150.)

Eri kustannuspaikkojen yleiskustannukset jaetaan eri kustannuspaikoilla eri perustein, eli jokaiselle kustannuspaikalla saatetaan määritellä oma yleiskustannuslisä (kaava 4) määräytymisperuste. Tavanomaisesti eri toimintojen ja eri kustannuspaikkojen muuttuville kustannuksille ja kiinteille yleiskustannuksille määritellään omat yleiskustannuslisät. Lisäyslaskennassa yleiskustannusten peruskaavaa on, että välilliset kustannukset jaetaan välittömillä kustannuksilla. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 151–156; Järvenpää ym. 2010, 114.)

Yleiskustannuslisän laskukaava. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 152.)

$$\text{Yleiskustannuslisä} = \frac{\text{Välilliset kustannukset}}{\text{Suoritusmäärä (valitulla yksiköllä mitattuna)}} \quad (4)$$

Erilaisia yleiskustannuslisiä ovat esimerkiksi ainelisä, valmistuslisä tai markkinoinnin- ja hallinnonlisä. Ainelisän avulla voidaan kohdistaa ainekustannuspaikkojen välilliset kustannukset suoritteille. Se määritellään usein vertaamalla ainekustannuspaikan välillisiä kustannuksia välittömiin ainekustannuksiin. Valmistusvaiheiden yleiskustannuslisien määrittämisperusteet ovat riippuvaisia tuotannon luonteesta kyseisessä vaiheessa. Valmistuksen kustannukset voidaan laskea esimerkiksi tuntilisänä, konetuntilisänä tai palkkalisänä. Palkkalisä on usein puhtaasti prosentuaalinen lisä, kun taas tunti- ja konetuntilisä määräytyvät tunti- tai konetuntihintaperusteisesti. Markkinoinnin ja hallintotoimintojen yleiskustannusten kohdistamiseen ei yleensä löydy aiheuttamisperiaatteen mukaista perustetta, tällöin lisä määritellään prosentteina suoritteiden

valmistusarvosta tai niiden jalostusarvosta. Tätä varten on selvitettävä tuotteiden tai palveluiden valmistuskustannukset. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 153–160.)

4 HINNOITTELU

Yrityksen keskeisin menestymiseen vaikuttava tekijä on tuotteiden tai palveluiden hinnoittelu. Hinnoittelulla on suora vaikutus yrityksen kannattavuuteen, sillä toiminta on kannattavaa vain myyntituottojen ylittäessä kustannukset. Myyntihinta vaikuttaa tuottoihin ja myyntimääriin, sen takia onkin tärkeää analysoida myynnin rakennetta, optimaalista myyntihinnan ja -määrän suhdetta, ja näin ollen parantaa tuotteen tai palvelun kannattavuutta. (Järvenpää ym. 2010, 184.)

Hinnoittelu vaikuttaa myös tuotteen tai palvelun asemointiin markkinoilla eli siihen, kuinka laadukkaaksi tai arvokkaaksi tuote tai palvelu koetaan. Kallis tuote koetaan usein laadukkaammaksi kuin halvempi tuote, hinnoittelulla voidaan vaikuttaa siihen mielettäänkö tuote perus- vai luksustuotteeksi. Useimpien tuotteiden tai palveluiden kysyntä ja hinta ovat sidoksissa toisiinsa, esimerkiksi alentamalla hintaa kysyntä yleensä nousee ja päinvastoin. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 196; Järvenpää ym. 2010, 185.)

Tuotteiden ja palveluiden hinnoittelussa voidaan käyttää markkinaperusteista, kustannusperusteista, tavoiteperusteista, sopimusperusteista tai arvoperusteista hinnoittelua. Hinnoittelumenetelmän valinta on yrityksen kannalta ensiarvoisen tärkeää, sillä se vaikuttaa yrityksen tulokseen ja kannattavuuteen. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 196; Järvenpää ym. 2010, 185.)

4.1 Kustannusperusteinen hinnoittelu

Pohjana kustannusperusteiselle hinnoittelulle voidaan pitää kustannusten oikein laskemista, sillä se on hinnoittelun pohja, kun hinnoitellaan tuotteita tai palveluita kustannusperusteisesti. Erilaiset kustannuslaskentaperiaatteet vaikuttavat tuotekohtaisiin kustannuksiin suurestikin, eri laskentaperiaatteilla saa-

daan erilaisia tuloksia. On syytä miettiä vaihtoehtoisten laskentatapojen vaikutusta tuotteen tai palvelun loppukustannuksiin, mikäli välilliset ja kiinteät kustannukset ovat suuret. (Järvenpää ym. 2010, 187.)

Kustannusperusteisen hinnoittelun vaiheet:

1. Kustannusten jakaminen muuttuviin ja kiinteisiin sekä välittömiin ja välillisiin kustannuksiin
 2. Päätetään, mitä kustannuksia otetaan kustannuslaskelmiin. Otetaanko välittömien kustannusten lisäksi mukaan myös välilliset kustannukset? Perustuuko laskelma vain muuttuviin kustannuksiin vai otetaanko myös kiinteät kustannukset mukaan.
 3. Määritteellään välillisten kustannusten kohdistamisperiaatteet tuotteille tai palveluille. Päätetään kiinteiden kustannusten käsittelystä eli valitaan tietty kalkyyli.
 4. Lasketaan tuote- tai palvelukohtaiset kustannukset.
 5. Määritellään tavoitevoitto ja mahdollisten annettavien alennuksien päättäminen.
 6. Tuote- tai palvelukohtaisiin kustannuksiin lisätään tuote- tai palvelukohtainen tavoitevoitto sekä mahdolliset alennukset, jotta saadaan tuotteen myyntihinta. Arvonlisäverovelvollisilla palvelu tai tuotteen nettohintaan lisätään myös arvonlisävero (24 %, 14 % tai 10 %)
- (Järvenpää ym. 2010, 187.)

Kustannusperusteiseen hinnoitteluun voidaan käyttää kahta perusmenetelmää eli katetuottohinnoittelua ja omakustannusarvoon perustuvaa hinnoittelua. Katetuottohinnoittelun kustannusten laskennassa käytetään minimikalkyyliä, kun taas omakustannusarvoperusteisessa hinnoittelussa kustannukset lasketaan joko keskimääräiskalkyyliä tai normaalikalkyyliä käyttäen. Katetuottohinnoittelussa muuttuvien kustannusten päälle lasketaan katelisä, joka sisältää kiinteät kustannukset sekä voittotavoitteen. Omakustannusarvoperusteisessa hinnoittelussa muuttuvien ja kiinteiden kustannusten päälle lasketaan voittolisä, joka sisältää halutun voittotavoitteen. (Järvenpää ym. 2010, 188.)

4.1.1 Katetuottohinnoittelu

Katetuottohinnoittelu perustuu katetuottolaskentaan eli tuotteen hinnan tulee kattaa ensiksi sen muuttuvat kustannukset. Muuttuvat kustannukset ovat tuotteen tai palvelun ehdoton alaraja, mutta se ei ole kuitenkaan riittävä, vaan siihen tulisi lisätä katelisiä. Katelisan eli katetarpeen tulisi kattaa siis kiinteät kustannukset sekä yrityksen voittolisä eli tavoitevoitto (kaava 5). (Jyrkkiö & Riistama 2008, 198–199; Järvenpää ym. 2010, 188–189; Laitinen 2007, 179–180.)

Katetuottohinnoittelu on sitä luotettavampaa, mitä suurempi muuttuvien kustannusten osuus on kokonaiskustannuksista. Mikäli kiinteiden kustannusten osuus on suuri ja niiden kohdistaminen erilaisten tuotteiden tai palveluiden valmistukseen tai tarjontaa on epäselvää, katetuottohinnoittelu saattaa helposti johtaa tuotteiden tai palveluiden virheelliseen hinnoitteluun. Tätä voidaan kuitenkin jossakin määrin kompensoida määrittämällä tuotekohtaisia katelisiä, esimerkiksi suurempi katelisan osuus pienentää muuttuvien kustannusten laskettua osuutta. Katetuottohinnoittelua voidaan pitää joustavampana, sillä tavoitehinnan lisäksi näkyy minimihinta ja katetavoite on helppo tarkistaa. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 200; Järvenpää ym. 2010, 189.)

Katetuottohinnoittelun kulku:

1. Muuttuvien kustannusten laskeminen
2. Kiinteiden kustannusten ja voittotavoitteen laskeminen
3. Katelisan eli katetarpeen laskeminen

(Järvenpää ym. 2010, 189.)

Katetarpeen laskukaava. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 198.)

$$Katetarve = Kiinteät\ kustannukset + Tavoitevoitto \quad (5)$$

4.1.2 Omakustannushinnoittelu eli voittolisähinnoittelu

Omakustannushinnoittelu eli voittolisähinnoittelu (kaava 6) pohjautuu omakustannuslaskentaan. Tällöin tuotteen tai palvelun hinnan tulee kattaa sen kaikki kustannukset ja kattaa osuutensa yrityksen tavoitevoitosta eli voittolisästä. Omakustannusarvoon perustuvassa hinnoittelussa ei näy hinnan alarajaa, vaan näkyvissä on vain tavoitehinta. Omakustannusarvon alittavia hintoja ei tässä hinnoittelu menetelmässä koeta kannattaviksi. Voittolisähinnoittelussa

täytyy määritellä tarkkaan kuinka kiinteät ja välilliset kustannukset kohdistuvat tuotteisiin tai palveluihin. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 198–200; Järvenpää ym. 2010, 190–191.)

Mikäli yrityksessä on hyvät laskentajärjestelmät ja suuret kiinteät tai välilliset kustannukset, niin omakustannusarvoon perustuva hinnoittelu on suositeltavampi hinnoittelumenetelmä kuin katetuottohinnoittelu. Omakustannusarvoon perustuvassa hinnoittelussa yksikkökustannuksia laskettaessa voidaan käyttää joko lisäys- tai toimintolaskentaa apuna. Välillisten kustannusten kohdistamisperusteet tulee valita tarkoin, jotta tuotekohtaiset kustannukset saadaan määritettyä mahdollisimman oikeiksi. Erilaisilla kohdistamisperusteilla kustannukset ovat erilaiset ja se näkyy kustannusperusteisissa hinnoissakin. Omakustannushinnoittelu on melko turvallinen, mutta jäykkä hinnoittelutapa. (Järvenpää ym. 2010, 190–191; Laitinen 2007, 165–167.)

Voittolisän laskukaava. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 198.)

$$\text{Voittolisä} = 100 * \frac{\text{Tavoitevoitto}}{\text{Kokonaiskustannukset}} \quad (6)$$

4.1.3 Muita kustannusperusteisia hinnoittelumenetelmiä

Muita kustannusperusteisia hinnoittelumenetelmiä ovat hintaporrastus, hinnoittelukerros ja pääoman tuottoasteeseen perustuva hinnoittelu. Hintaporrastuksella tarkoitetaan sitä, että eri asiakasryhmiltä veloitetaan eri hinta samasta tuotteesta tai palvelusta. Hintaporrastusta voidaankin käyttää silloin, kun asiakkaiden segmentointi onnistuu luonnollisesti ja vaivattomasti. Asiakkaat voidaan segmentoida esimerkiksi iän, maksutavan tai sijainnin perusteella. Voidaan esimerkiksi antaa paljous- tai maksutapa alennuksia tai eläkeläiset sekä lapset voivat saada erillisiä alennuksia. Hintaporrastusta käytettäessä tuotteen tai palvelun alimman hinnan tulisi täyttää vähintään muuttuvat kustannukset. Näin muuttuvat kustannukset ylittävistä hinnoista jää katetta täyttämään kiinteitä kustannuksia ja voittotavoitetta. Hintaporrastusta on kannattavaa käyttää ylikapasiteettitilanteessa, näin ollen hintaporrastuksen ansiosta on mahdollista nostaa toiminta-astetta lähemmäksi kapasiteettia. (Järvenpää ym. 2010, 193–194.)

Hinnoittelukertoimen avulla pyritään määrittämään kerroin, jolla tuotteen tai palvelun hinta lasketaan. Sen käyttö on helppoa, mutta kerrointa määrittäessä tulee huomioida, mitä hinnoittelukertoimen tulisi kattaa. Tällöin määritellään tuleeko kertoimen kattaa ainoastaan voittotavoite vai myös muuttuvat ja kiinteät kustannukset. Hinnoittelukerroin helpottaa esimerkiksi tuotteiden hinnoittelua sisäänostohinnan pohjalta, tätä käytetäänkin usein vähittäiskaupassa tuotteita hinnoiteltaessa. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 74; Järvenpää ym. 2010, 191.)

Pääoman tuottoasteeseen perustuva hinnoittelu on melko samanlainen kuin hinnoittelukerroin, mutta siinä korostetaan tuotteen tai palvelun valmistuksen sitovan kustannuksen lisäksi pääomaa. Sen keskeinen tehtävä onkin tuotteen tai palvelun sitoman pääoman ja pääoman tuottoasteen määrittäminen. Pääoman tuottoasteeseen perustuvan hinnoittelun etu on siinä, että se osoittaa konkreettisesti, miten myyntihintaa tulee muuttaa pääoman määrän tai sen tuottoasteen muuttuessa. (Järvenpää ym. 2010, 192–193.)

Pääoman tuottoasteeseen perustuvan hinnoittelun eteneminen:

1. Tuotteen tai palveluiden kustannusten määrittäminen
2. Tuotteeseen tai palveluun sidoksissa olevan pääoman selvittäminen
3. Sidotulle pääomalle määritellään tuottovaatimus
4. Tuotteen kustannukset ja sen sitoman pääoman tuottovaatimukseen perustuvat pääomakustannukset lasketaan yhteen, josta saadaan myyntihinta.

(Järvenpää ym. 2010, 192.)

4.2 Muita hinnoittelumenetelmiä

Muita hinnoittelumenetelmiä ovat markkinalähtöinen-, arvoperusteinen- ja so-
pimusperusteinen hinnoittelu. Markkinalähtöisessä hinnoittelussa tuotteen tai palvelun hinta saadaan suoraan markkinoilta. Tällaisessa hinnoittelussa yrityksen tulee sopeuttaa kustannuksensa markkinahinnan alapuolelle, jotta toiminta on kannattavaa. Markkinalähtöisiä hintoja ovat usein erilaisten raaka-
aineiden hinnat, jotka hinnoitellaan markkinoilla kysynnän ja tarjonnan mu-
kaan. Markkinoilla on usein substituuotteja, eli tietyn hyödykkeen korvikkeita,

jotka määrittävät tuotteelle tai palvelulle hintatason tai jopa markkinahinnan. (Järvenpää ym. 2010, 195.)

Arvoperusteinen hinnoittelu perustuu taas siihen, miten arvokkaaksi tuote tai palvelu koetaan. Siinä olennaisinta on miettiä asiakkaan silmin mahdollinen lisäarvo tuotteelle tai palvelulle. Tuotteella tai palvelulla voi olla eri asiakkaille erilainen arvo sen mukaan, kuinka tarpeellinen se heille on. Asiakas voi hinnan lisäksi arvostaa tuotteen kestävyyttä, palvelun nopeutta tai paikallisuutta. Arvoperusteisen hinnoittelun haaste piilee siinä, miten muuttaa asiakkaan arvostamat seikat tuotteen tai palvelun hintaan, niin että asiakas vakuuttuu tuotteen arvosta kilpailijoihin nähden. (Järvenpää ym. 2010, 195–196.)

Sopimusperusteinen hinnoittelu pohjautuu myyjän ja asiakkaan välisiin neuvotteluihin. Tällaista käytetään esimerkiksi rakennusurakoiden hintojen neuvottelussa tai paperia valmistavassa konsernissa selluloosan toimittajan ja paperin valmistajan välillä neuvoteltaessa selluloosan hinnasta. Sopimusperusteinen hinnoittelu on siis toimiva hinnoittelu keino konserneissa, joissa tuotteen jalostusaste kasvaa valmistusprosessin edetessä. Kuva 1 selventää sitä, mitä hinnoittelumenetelmää kussakin kilpailutilanteessa on loogisinta käyttää. (Järvenpää ym. 2010, 196.)

Hinnoittelumenetelmien soveltuvuuden ja kilpailun kovuuden välinen suhde:



Kuva 1. Kilpailutilanteen vaikutus käytettävään hinnoittelumenetelmään (Järvenpää ym. 2010, 196.)

5 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimusmenetelmän tarkoitus on tukea tutkimusongelman ratkaisua, sillä eri menetelmät sisältävät erilaisia aineistonkeruu- ja analysointimenetelmiä. Tutkimusongelma ei aina kirjaimellisesti ole ongelma, vaan se voi olla myös jokin kehittämiskohde tai muutoksen toteutus. Tutkimusongelman luonteen perusteella valitaan tutkimukselle sopiva lähestymistapa eli tutkimusote, mikä edistää tutkimusongelman ratkaisua mahdollisimman oikein. Yleisimpiä lähestymistapoja ovat kvalitatiivinen (laadullinen) tutkimus tai kvantitatiivinen (määrällinen) tutkimus. (Kananen 2015, 63–64.)

Tutkimusote määrittää sen millaisia aineistonkeruumenetelmiä tutkimuksessa käytetään. Kvalitatiivissa tutkimuksissa aineistoa kerätään havainnoimalla, valmiiden dokumenttien pohjalta tai haastattelemalla. Kvantitatiivinen tutkimus puolestaan perustuu kyselyihin ja tilastoihin. Aineiston keräämisen jälkeen sitä lähdetään analysoimaan, esimerkiksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa mallintamalla tai sisältöanalyysillä. (Kananen 2015, 63–65.)

5.1 Tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruu

Opinnäytetyöni toteutetaan käyttäen kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivinen tutkimus pohjautuu ilmiön kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen, sen avulla pyritään saamaan tutkimuskohteesta syvälinen ja tarkka kuva. Lähtökohtana kvalitatiiviselle tutkimukselle on todellisen elämän ja ilmiöiden kuvaaminen, sen avulla voidaan huomioida myös ihmisten asenteet ja ennakkoluulot. Kvalitatiivisesta tutkimuksesta on apua myös prosessien kokonaisvaltaisessa ymmärtämisessä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 151–152; Kananen 2015, 70–71.)

Tutkimukseni toteutetaan Team Divine Ry:n tarpeisiin ja pyrkimyksenä on ymmärtää sen kustannusrakennetta kokonaisvaltaisesti, jotta palvelut voidaan hinnoitella mahdollisimman optimaalisesti. Case- eli tapaustutkimuksen tarkoitus on saada syvälinen ja monipuolinen kuva tutkittavasta asiasta. Lähestymistapana case –tutkimuksissa käytetään usein kvalitatiivista tai kvantitatiivista tutkimusta. Case –tutkimuksessa tutkimuskohteena toimii usein yksi tapaus eli case. (Kananen 2015, 67 & 76–77.) Tätä tutkimusta voidaan pitää tapaustutkimuksena, sillä kyseessä on yksi tutkittava yhdistys sekä sen toiminta.

Tutkimuksen tulokset eivät juurikaan ole sovellettavissa toisten saman alan toimijoiden tarpeisiin.

Tutkimukseni aineistona toimivat valmiit dokumentit sekä teemahaastattelut. Tutkimuksen dokumentteja ovat yhdistyksen tiliotteet vuoden 2015 heinä- ja elokuulta. Tiliotteet antavat tarkkaa ja reaaliaikaista tietoa yhdistyksen menoista ja tuloista. Jorma Kanasen mukaan dokumentit käsittävät aiemmin tuotettuja kirjoitetussa, kuvallisessa tai äänitetyssä muodossa toteutettuja aineistoja. (2015, 157.) Tutkimuksen empiirisessä osassa dokumentit toimivat tutkimusaineistona tai niihin voidaan viitata tutkimustulosten luotettavuuden parantamiseksi. Mennyt aika koskevat dokumentit mahdollistavat tutkimuskohteen muutoksien ymmärtämistä tietyllä ajanjaksolla. (Kananen 2015, 157–158.)

Teemahaastattelut on toteutettu yhdistyksen puheenjohtajan kanssa syksyn 2015 aikana, tarkemmat ajankohdat ja haastattelujen teemat voi katsoa liitteestä 1. Teemahaastatteluja pidettiin kaksi kertaa ja niissä käsiteltiin tutkimusongelmaan liittyviä asioita. Haastatteluissa ilmeni myös tietoja, joita ei suoraan tiliotteista näe, kuten asiakasmäärät palveluittain. Teemahaastattelujen avulla tutkittavasta ilmiöstä saadaan syvällistä tietoa, mikä ei välttämättä kyselyissä tai dokumenteissa ilmenisi. Teemahaastattelut ovat strukturoimattomia haastatteluja eli niissä keskustelun kulku on vapaata, tutkija varmistaa kuitenkin ennakkoteemoilla aihekokonaisuudet, joista keskustellaan. (Kananen 2015, 144–145.) Teemahaastatteluissa kirjasin tutkimusongelmaa koskevat oleelliset asiat ylös ranskalaisinviivoin. Keskustelujen nauhoitus ei ollut tarpeen, sillä haastattelujen oleelliset tiedot tutkimusongelman ratkaisemiseksi ilmenevät tiliotteista. Teemahaastatteluja käytetään tutkimuksessani lähinnä tiliotteiden tukena ja informaation tarkennuksen apuna.

5.2 Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi

Laadullinen aineisto voi olla monenlaisessa muodossa, kuten tekstiaineistona, nauhoitteina tai videoina. Aineiston jatkojalostus on tällöin tarpeen, jotta aineistot saadaan vertailukelpoisiksi. Aineiston käsittelystä voidaan erotella seu-

raavat vaiheet: litterointi eli aineistojen tekstimuotoon muuttaminen, aineistojen yhteismitallistaminen, aineistoon perehtyminen lukemalla, aineiston luokittelu ja tiivistäminen sekä aineiston tulkinta. (Kananen 2015, 159–160.)

Tutkimukseni dokumentit eli tiliotteet käsiteltiin tulosteina. Paperisista tulosteista etsittiin yhdistyksen erilaisia kustannuseriä ja jätettiin tulot kokonaan huomiotta, sillä tutkimuksen lähtökohtana on palveluiden hinnoittelu kustannusten pohjalta. Kustannuserät koodattiin niiden luonteen perusteella, esimerkiksi vuokriin, vakuutuksiin tai koulutukseen. Kun tiliotteiden kaikki kustannuserät saatiin koodattua, ne teemoitettiin muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin.

Teemahaastattelujen aikana tiedonkeruu tapahtui kirjoittamalla oleellisia asioita ylös ranskalaisin viivoin, myöhemmin tämä materiaali kirjoitettiin selkeämmäksi teemoittain (liite 1). Kuten tiliotteiden kohdalla, myös haastatteluista saatu tekstimateriaali koodattiin kustannuseriä koskevien asioiden mukaan ja sen jälkeen teemoitettiin kiinteisiin tai muuttuviin kustannuksiin, asiakasmääriin ja tuleviin toiminnan muutoksiin. Haastatteluissa ilmeni tietoja, mitkä vaikuttavat yhdistyksen kustannuserien suuruuteen, kuten esimerkiksi toimitilan vaihtuminen, jolloin vuokratkustannukset muuttuvat.

Tutkimusaineiston analyysitapa tulee valita sen perusteella, että se tuo parhaiten vastauksen tutkimusongelmaan tai tutkimustehtävään. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston analyysissa voidaan käyttää apuna teorialähtöistä tai aineistolähtöistä analyysia sekä niiden yhdistelmää. Aineistolähtöinen analyysi lähtee puhtaasti aineiston käsitteistä, silloin esimerkiksi koodaus perustuu puhtaasti aineistoon. Teorialähtöinen analysointi puolestaan pohjautuu teoriaan ja sen käsitteisiin eli aineistoa lähdetään koodaamaan teorian käsitteiden pohjalta. (Hirsjärvi ym. 2004, 212–213; Kananen 2015, 171–177.)

Tutkimukseni aineiston analyysitapa on pääpiirteissään teorialähtöistä, sillä teemoittelu on tehty pääosin teorian käsitteiden pohjalta muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Kustannuksia käsiteltäessä on teoria ollut vahvasti mukana koodauksenkin aikana, vaikka kustannuserät on nimetty melko aineistolähtöisesti yhdistyksen kustannusrakenteen mukaan. Tutkimukseni aineiston analyysia voidaan pitää aineistolähtöisen ja teorialähtöisen analyysin yhdistelmänä, kuitenkin painotus on teorialähtöisyydessä.

6 CASE: TEAM DIVINE RY

Tutkimukseni tavoitteena on hinnoitella Team Divine Ry:n palvelut kattamaan yhdistyksen kustannukset. Yhdistys toimii voittoa tavoittelemattomasti, sen toiminta on kuitenkin arvonlisäverovelvollista. Palveluiden hintojen tulee siis koostua kustannuksista, voittolisästä sekä arvonlisäverosta. Voittolisällä pyritään kattamaan yllättäviä eläinlääkärikuluja, kehittämään yhdistyksen toimintaa sekä järjestämään tapahtumia ja vierailevia valmentajia.

Hinnoiteltavia palveluita ovat ratsastusvalmennus kuukausimaksulla yhdistyksen hevosella tai omalla hevosella, sosiaalipedagogisen hevostoiminnan kertamaksu sekä hevosen koulutuspaikka kuukausimaksulla. Ratsastusvalmennuksen kuukausimaksu sisältää valmennustunnin kaksikertaa viikossa neljän viikon ajan eli kahdeksan valmennustuntia kuukaudessa. Valmennus tapahtuu pienryhmissä, joissa on maksimissaan neljä ratsukkoa. Siihen sisältyy myös opastus ratsastajan oheisharjoitteluun, oppimispäiväkirjan pitäminen sekä valmennussuunnitelma tavoitteiden saavuttamiseksi.

Sosiaalipedagoginen hevostoiminta sisältää, henkilöstä riippuen, erilaista ohjattua toimintaa hevosten kanssa, yhden kerran pituus on noin yksi tunti. Hevosen koulutuspaikka sisältää tallipaikan vuokran, hevosen ratsutuksen ja koulutuksen sekä yleisen hevosen hyvinvoinnista huolehtimisen. Hevosen koulutuspaikkaan sisältyvään tallipaikan vuokraan kuuluu karsinan ja tarhan siivous päivittäin, ruokinta neljä kertaa päivässä, tarhaus noin kuusi tuntia päivässä sekä ratsastusalueiden vapaa käyttö.

6.1 Yhdistyksen kustannukset ja niiden kohdistaminen

Yhdistyksen käytössä on kolme hevosta, joiden kustannukset tulee huomioida kustannuslaskelmissa. Normaalista palveluyrityksestä poiketen, kyseisellä yhdistyksellä on paljon kiinteitä kustannuksia. Kiinteät kustannukset selittyvät oman toimipaikan puutteella, kun yhdistys toimii toisten tiloissa, kiinteistä kuukausivuokrasta tulee suuri kustannuserä. Myös kengitykset, rehut, kiinteä kuukausipalkka, vakuutukset ja kirjanpitokustannukset on luokiteltu kiinteiksi kustannuksiksi. Muuttuviin kustannuksiin on luokiteltu koulutuksesta ja varusteista aiheutuneet kustannukset.

Kuten aiemmin on mainittu, kustannukset koodattiin kustannuserittäin ja tämän jälkeen teemoitettiin muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Liitteestä 2 voi

katsoa tarkemmin kustannuksien määrää ja jaottelua. Siitä ilmenee myös eri palveluiden toiminta-asteet sekä suoritemäärät normaali suoritemäärään ja todellisen suoritemäärän mukaan.

Haastattelussa selvinneiden asiakasmäärien pohjalta, lähdettiin laskemaan kullekin palvelulle suoritemäärää. Suoritemäärän laskettiin palveluittain niin, että kuukausittainen asiakasmäärä kerrottiin sillä, kuinka monta tuntia yhden asiakkaan palveluun kuluu tunteja kuukaudessa. Näin saatiin selville kaikkien asiakkaiden palveluiden tuottamiseen käytetyt tunnit yhtä palvelua kohti.

Normaali suoritemääräksi ratsastusvalmennuksessa yhdistyksen hevosella saatiin 80 tuntia kuukaudessa, kun kyseistä palvelua käyttää kymmenen henkilöä ja henkilöt käyttävät kyseistä palvelua kuukaudessa kahdeksan tuntia. Myös muiden palveluiden normaalit suoritemäärät laskettiin samalla kaavalla. Normaaliksi suoritemääräksi muodostui ratsastusvalmennuksessa omalla hevosella 48 tuntia kuukaudessa, sosiaalipedagogisessa hevostoiminnassa kahdeksan tuntia kuukaudessa ja hevosen koulutuspaikassa 56 tuntia kuukaudessa. Tulokset ovat nähtävillä liitteessä 2.

Todellinen suoritemäärä laskettiin samalla tavalla kuin normaali suoritemäärä, mutta siinä asiakasmäärät olivat jokaisen palvelun kohdalla erisuuruiset kuin normaali suoritemäärän kohdalla. Todellisen suoritemäärän mukaiset asiakasmäärät ovat nähtävillä myös liitteessä 2. Jokaiseen palveluun kuluu tunteja kuitenkin saman verran asiakasta kohden kuin normaali suoritemäärässä, mutta asiakasmäärät muuttuvat. Todellinen suoritemäärä ratsastusvalmennuksessa yhdistyksen hevosella on 32 tuntia kuukaudessa, ratsastusvalmennuksessa omalla hevosella se on 24 tuntia kuukaudessa, sosiaalipedagogisessa hevostoiminnassa se on 4 tuntia kuukaudessa ja hevosen koulutuspaikassa kyseinen luku on 28 tuntia kuukaudessa.

Normaali suoritemäärä kuvastaa tilannetta ennen toimitilojen vaihtumista ja todellinen suoritemäärä toimitilojen vaihtumisen aikana. Normaalisuoritemäärää voidaan pitää kuitenkin tavoitteena ja ideaalina tilanteena, kun taas todellisella suoritemäärällä pyritään ottamaan tämänhetkinen tilanne huomioon. Yhdistyksen toimitilat vaihtuivat loka- ja marraskuun vaihteessa, joten kaikki vanhat asiakkaat eivät jatka uusissa toimitiloissa. Normaalisuoritemäärään kuitenkin

kin pyritään uusissa toimitiloissa ja uusia asiakkaita pyritään saamaan toimintaan mukaan, eli normaaleja suoritemääriä voidaan pitää yhdistyksen tavoitteena ja sen kapasiteettiin sopivina.

Kustannusten koodauksen ja teemoittelun jälkeen, kun palveluiden suoritemäärät ovat selvillä, lähdetään kustannuksia kohdistamaan palveluille. Kohdistaminen tapahtuu palveluittain käyttäen apuna normaaleja suoritemääriä, sillä ne kuvastavat kyseisen yhdistyksen ideaalia tilannetta. Kustannukset kohdistettiin kustannuserittäin niin, että kustannuserään kohdistuvien palveluiden suoritemäärät laskettiin yhteen ja käsiteltävän palvelun suoritemäärä jaettiin kustannuserään kohdistuvien palveluiden yhteenlasketulla suoritemäärällä. Tämä suhde kerrottiin sitten kustannuserän euromääräisellä luvulla, näin saatiin kullekin kustannuserälle kohdistuvat kustannukset palveluittain.

Kohdistamisessa tulee huomioida se, mitkä kustannuserät kohdistuvat millekin palvelulle. Suurimmaksi osaksi kustannukset kohdistuvat palveluille, joiden tuottamiseen käytetään yhdistyksen käytössä olevia hevosia, kuten ratsastusvalmennukselle yhdistyksen hevosella sekä sosiaalipedagogiselle hevostoitinnalle. Liite 3 havainnollistaa, kuinka kustannukset on kohdistettu palveluittain.

Esimerkiksi yhdistyksen hevosten tallivuokrat kohdistuvat vain ratsastusvalmennukselle yhdistyksen hevosella ja sosiaalipedagogiselle hevostoitinnalle. Yhdistyksen hevosten tallivuokrat kohdistettiin siis ratsastusvalmennukselle yhdistyksen hevosella niin, että kyseisen palvelun ja sosiaalipedagogisen hevostoitinnan normaalit suoritemäärät laskettiin yhteen, minkä jälkeen ratsastusvalmennuksen normaali suoritemäärä jaettiin yhteen lasketuilla normaaleilla suoritemäärillä. Tämä suhde kerrottiin vielä yhdistyksen hevosten tallivuokrakustannuksilla, näin saatiin kohdistettua tallivuokrakustannukset ratsastusvalmennukselle yhdistyksen hevosella. Myös muut kustannuserät kohdistettiin samalla periaatteella palveluille. Hevosen koulutuspaikkaan ei kohdistu yhdistyksen hevosten tallivuokrat, mutta niille kohdistuu yksittäisen hevosen tallivuokra, mikäli hevonen tulee koulutukseen. Sillä yhdistys toimii toisten tiloissa ja maksaa yksittäisistä tallipaikoista vuokraa.

6.2 Yksikkökustannusten laskeminen ja hinnoittelu

Kustannusten kohdistamisen jälkeen on tiedossa, kuinka paljon kuhunkin palveluun kustannuksia kohdistuu. Tämän jälkeen selvitetään yhden palvelun tuottamiseen vaaditut kustannukset. Koska yhdistyksellä on paljon kiinteitä kustannuksia, en käyttänyt ollenkaan minimikalkyyliä, sillä se olisi antanut väärän kuvan yhteen palveluun sidotuista kustannuksista. Käytössä ovat siis keskimääräiskalkyyli ja normaalikalkyyli, jotka ottavat huomioon sekä kiinteät että muuttuvat kustannukset.

Hinnoittelumenetelmäksi valikoitui omakustannusarvoon perustuva hinnoittelu, sillä se on käyttökelpoisempi kuin katetuottohinnoittelu, kun kustannuksista suurin osa on kiinteitä. Myös keskimääräiskalkyyli ja normaalikalkyyli tukevat tätä hinnoittelumenetelmää. Omakustannusarvoon perustuva hinnoittelu ottaa kokonaiskustannukset huomioon, joten tätä voidaan pitää sopivana tässä tapauksessa.

Aluksi kohdistamisperusteiden pohjalta lähdettiin laskemaan palveluille kustannuksia yhtä tuntia kohden keskimääräiskalkyyliä käyttäen (liite 4). Siinä palvelulle kohdistetut kokonaiskustannukset jaettiin palvelun suoritemäärällä. Palvelun suoritemääränä käytetään, tässä tapauksessa, kaikkien asiakkaiden palveluihin kulunutta tuntimäärä. Keskimääräiskalkyyliissa suoritemäärä pohjautuu normaaleihin suoritemääriin, mitkä ovat yhdistyksen toiminnan kannalta todennukaisemmat pitkällä aikavälillä. Normaalien suoritemäärien käytön katsotaan olevan tulosten kannalta käyttökelpoisempi, sillä yhdistyksen asiakas-kunta on toimitilojen vaihdoksen takia vaihtumassa ja siksi todelliset suoritemäärät ovat hetkellisesti alhaisemmat. Pitemmällä aikavälillä normaalit suoritemäärät antavat todennukaisemman tuloksen kuin todelliset suoritemäärät. Todelliset suoritemäärät ovat kuitenkin huomioitu normaalikalkyyleja lasketta-essa.

Keskimääräiskalkyylin mukaan laskettuna yksikkökustannuksiksi ratsastusvalmennukselle yhdistyksen hevosella muodostui 31,35 euroa tuntia kohden, kun taas ratsastusvalmennukselle omalla hevosella yksikkökustannuksiksi muodostui 2,34 euroa tuntia kohden. Suuri ero selittyy kustannusten kohdistamisella, sillä yhdistyksen kustannuksista suurin osa kohdistuu yhdistyksen hevosilla tuotettuihin palveluihin. Keskimääräiskalkyylin mukaiset yksikkökustannukset sosiaalipedagogiselle hevostoiminnaalle ovat 31,52 euroa tuntia kohden

ja hevosen koulutuspaikalle 24,57 euroa tuntia kohden. Kyseiset luvut ovat nähtävillä liitteessä 4.

Kun tuntikohtaiset kustannukset on saatu selville, selvitetään palvelun kuukausikohtaiset kustannukset. Kuukausittaiset kustannukset määräytyvät sillä, montako tuntia yhden asiakkaan palvelun tuottamiseen kuukaudessa kuluu, tämä tuntimäärä kerrotaan sitten tuntikohtaisilla kustannuksilla. Näin saadaan palveluittain jokaiselle palvelulle kuukausittainen valmistusarvo. Valmistusarvoon lisätään hallinnonlisä, mikä muodostuu kirjanpitoon käytetyistä kuluista. Tämän olisi voinut laskea suoraan tuntikohtaisiin kustannuksiin mukaan, mutta tässä tapauksessa se haluttiin eritellä, sillä kyseinen kustannuserä ei liity suoraan palvelun tuottamiseen.

Kun palvelun kuukausittaiseen valmistusarvoon lisätään kuukausittainen hallinnonlisä, saadaan selville palvelun kuukausittainen omakustannusarvo. Poikkeuksena sosiaalipedagoginen hevostoiminta, sillä se on laskettu tunti hinnoittein, toimeksiantajan toiveesta. Laskennan kulku kuitenkin eteen samalla tavalla, mutta kyseessä on vain tuntikohtaiset kustannukset. Liitteestä 4 näkee keskimääräiskalkyyliin perustuvan kustannusten ja hinnan laskennan kokonaisuudessaan palveluittain.

Keskimääräiskalkyylin avulla laskettujen tuntikohtaisten kustannusten perusteella saadut omakustannusarvot palveluille muodostuivat joko kuukausi tai tunti kohtaisesti. Omakustannusarvoiksi muodostui ratasastusvalmennukselle yhdistyksen hevosella 255,24 euroa kuukaudessa ja omalla hevosella 22,56 euroa kuukaudessa. Hevosen koulutuspaikan omakustannusarvo puolestaan on 698,94 euroa kuukaudessa ja sosiaalipedagogisen hevostoiminnan omakustannusarvoksi muodostui 31,90 euroa tuntia kohden.

Jokaisen palvelun omakustannusarvoon lisätään voittolisä, joka on laskettu palveluittain erikseen, sillä palvelut ovat eriluonteisia. Voittolisä lasketaan palvelukohtainen tavoitevoitto jaettuna palvelukohtaisilla kokonaiskustannuksilla. Tavoitevoitot määräytyivät pitkälti alueen yleisen hintatason ja yhdistyksen tarkoituksen pohjalta. Tavoitevoitot ovat pienemmät palveluissa, joissa käytetään yhdistyksen hevosia, sillä niiden avulla pyritään syrjäytymisen ehkäisemiseen ja tuetaan kilpaurheilua ilman omaa hevosta. Nämä palvelut edistävät yhdistyksen aatteellisia tavoitteita. Sitä vastoin palveluissa, joissa on käytössä omat hevoset, voittolisä on suurempi. Sillä näille palveluille kohdistui vähemmän

kustannuksia ja hinnat olisivat jääneet alle alueen yleisenhintatason. Veroton hinta saadaan, kun omakustannusarvoon lisätään voittolisä. Koska yhdistys on arvonlisäverovelvollinen, kaikkiin palveluihin lisätään 24 prosentin arvonlisävero.

Voittolisät molemmissa kalkyyleissa ovat palveluittain samat, kuitenkin jokaisella palvelulla on eri voittolisäprosentti. Voittolisät on laskettu palvelukohtaisista voittotavoitteista, jakamalla ne kuhunkin palveluun kohdistuvilla kokonaiskustannuksilla. Ratsastusvalmennuksessa yhdistyksen hevosella voittolisä on 3,97 prosenttia, ratsastusvalmennuksessa omalla hevosella se on 428,34 prosenttia, sosiaalipedagogisessa hevostoiminnassa 39,66 prosenttia ja hevosen koulutuspaikassa 7,27 prosenttia. Keskimääräiskalkyylin mukaisesti verottomiksi hinnoiksi muodostui ratsastusvalmennukselle yhdistyksen hevosella 265,36 euroa kuukaudessa ja omalla hevosella 119,17 euroa kuukaudessa. Sosiaalipedagogisen hevostoiminnan verottomaksi hinnaksi muodostui keskimääräiskalkyyllillä 44,56 euroa tuntia kohden ja hevosen koulutuspaikassa 749,73 euroa kuukaudessa.

Normaalikalkyylin mukainen voittolisähinnoittelu (liite 5) tapahtuu samalla tavalla kuin edellä, ainoastaan alussa palveluiden yksikkökustannuksien laskutapa eroaa ja vaikuttaa lopullisen hinnan muodostumiseen. Normaalikalkyylin lissa kustannukset erotellaan palveluittain muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Muuttuvat kustannukset jaetaan todellisella suoritemäärällä ja kiinteät kustannukset normaalilla suoritemäärällä. Tämä mahdollistaa suoritemäärän vaihtelun huomioon.

Normaalikalkyylin mukaan laskettuna yksikkökustannuksiksi ratsastusvalmennukselle yhdistyksen hevosella muodostui 35,27 euroa tuntia kohden ja omalla hevosella yksikkökustannuksiksi muodostui 3,30 euroa tuntia kohden. Normaalikalkyylin mukaiset yksikkökustannukset sosiaalipedagogiselle hevostoiminnassa ovat 34,02 euroa tuntia kohden ja hevosen koulutuspaikassa 24,57 euroa tuntia kohden. Kyseiset luvut ovat nähtävillä liitteessä 5.

Normaalikalkyylin mukaisesti lasketut normaalit omakustannusarvot palveluille muodostuivat kuukausi tai tunti kohtaisesti. Ratsastusvalmennukselle yhdistyksen hevosella normaaliksi omakustannusarvoksi muodostui 285,27 euroa kuukaudessa ja omalla hevosella 29,51 euroa kuukaudessa. Hevosen koulu-

tuspaikan omakustannusarvo on 723,29 euroa kuukaudessa. Sosiaalipedagogisen hevostoiminnan omakustannusarvoksi muodostui 34,41 euroa tuntia kohden.

Normaalikalkyyliissa käytettiin samoja voittolisäprosentteja palveluittain kuin keskimääräiskalkyyliissa. Voittolisät lisätään omakustannusarvoihin ja saadaan verottomat hinnat. Verottomiksi hinnoiksi muodostui ratsastusvalmennukselle yhdistyksen hevosella 296,59 euroa kuukaudessa, omalla hevosella 155,91 euroa kuukaudessa, sosiaalipedagogiselle hevostoiminnalle 48,05 euroa tuntia kohden ja hevosen koulutuspaikalle 775,84 euroa kuukaudessa.

6.3 Tulokset

Yhdistyksen palveluiden hinnat vaihtelevat, riippuen käytetäänkö keskimääräiskalkyyliä (liite 4) vai normaalikalkyyliä (liite 5), yksikkökustannusten määrittämiseen. Hinnoittelun kulku on molemmissa tapauksissa muuten samanlainen, vain suoritemääräisten kustannusten käsittely eroavat toisistaan. Tämä kuitenkin aiheuttaa melko suuriakin hintaeroja. Taulukossa 2 on esitelty kunkin palvelun hinnat voittolisähinnoittelua käyttäen, kun yksikkökustannukset on laskettu keskimääräiskalkyyllillä ja normaalikalkyyllillä. Hinnat ovat verollisia hintoja eli niihin sisältyy 24 prosentin arvonlisävero.

Taulukko 2 selventää sitä, kuinka suoritekalkyylin valinta vaikuttaa myös lopulliseen palvelun hintaan. Hinnat vaihtelevat palveluittain kalkyylin mukaan kolmesta prosentista 24 prosenttiin. Suurin hintaero kyseisten kalkyylien välillä on ratsastusvalmennuksen kuukausihinnassa omalla hevosella. Tämä johtuu siitä, että sille kohdistuu vähän kustannuksia, mutta niistä mitkä kohdistuvat kyseiselle palvelulle, yli kolmasosa on muuttuvia. Sitä vastoin muissa palveluissa muuttuvien kustannusten suhde palveluiden kohdistettuihin kustannuksiin on pienempi. Esimerkiksi hevosen koulutuspaikan kuukausihinta vaihtelee kyseisten kalkyylien välillä vain kolmen prosentin verran.

Taulukko 2. Team Divine Ry:n palveluiden verolliset hinnat normaali- ja keskimääräiskalkyyllilla laskettuina voitollisähinnoittelua käyttäen

Palvelut	Keskimääräiskalkyyli	Normaalikalkyyli
Ratsastusvalmennuksen kuukausihinta yhdistyksen hevosella (8h/kk)	329,05 €/kk	367,77 €/kk
Ratsastusvalmennuksen kuukausihinta omalla hevosella (8h/kk)	147,77 €/kk	193,33 €/kk
Sosiaalipedagoginen hevostoiminta tuntihinta	55,25 €/h	59,59 €/h
Hevosen koulutuspaikka kuukausihinta	929,67 €/kk	962,04€/kk

Yhdistyksen tilanne huomioiden, tällä hetkellä olisi ideaalia käyttää normaalkalkyylin mukaisia hintoja. Toimipaikka on vasta vaihtunut, minkä vuoksi yhdistys on niin sanotussa muutosvaiheessa, kun asiakaskunta toimipaikan myötä vaihtuu. Pitkällä ajanjaksolla katsottuna keskimääräiskalkyylin mukaan lasketut hinnat olisivat toimivammat, etenkin kun alueen kilpailu ja yleinen hintataso otetaan huomioon. Keskimääräiskalkyylin käyttö on yleisempi jälkilaskennassa, kun tarkastellaan mitä on tapahtunut. Tässäkin tapauksessa keskimääräiskalkyyllissa on käytetty vanhojen toimitilojen mukaisia suoritemääriä.

Omakustannusarvoon perustuva hinnoittelu on tässä tapauksessa käyttökelpoinen, sillä sen avulla saadaan katettua kaikki kustannukset. Laskelmien mukaan mikään alle omakustannusarvon jäävä hinta ei ole yhdistykselle kannattava. Hinnoittelumenetelmänä kyseinen menetelmä ei ole kovinkaan joustava. Yhdistyksen kustannusten koostuessa suurimmaksi osaksi kiinteistä kustannuksista, omakustannusarvoon perustuvaa hinnoittelua voidaan pitää tälle yhdistykselle toimivampana kuin katetuottohinnoittelua. Katetuottohinnoittelu olisi käyttökelpoisempi, mikäli yhdistyksen kustannukset koostuisivat enemmän muuttuvista kuin kiinteistä kustannuksista. Katetuottohinnoittelu toisi myös enemmän mahdollisuuksia kilpailuun hinnoittelussa.

Koska kyseessä on voittoa tavoittelematon yhdistys, voitollisät tuli laskelmissa pitää arvoltaan melko pieninä. Vaikka toiminta on voittoa tavoittelematonta, voi hintoihin silti lisätä voittoa yllättäviä kustannuksia varten. Suurin osa kyseisen

yhdistyksen mahdollisesta voitto-osuudesta suunnataan kuitenkin yhdistyksen toiminnan kehittämiseen ja mahdollisiin tapahtumiin. Voittolisät laskettiin jokaiselle palvelulle erikseen siitä syystä, että palveluiden luonteet ovat melko erilaisia.

Tutkimuksen tulokset on mahdollista toistaa, mutta niistä saa myös helposti erilaiset, jos kustannukset kohdistaa eri tavalla tai käytetään toista kustannuslaskentatapaa tai eri hinnoittelumenetelmiä. Tässä tapauksessa on valittu tietty kohdistamisperuste ja tapaukseen sopivat laskutavat, joten toinen tutkija voi helposti saada erilaisia tuloksia. Koska kyseessä on tapaustudkimus, sen tuloksia ei voida yleistää muille saman toimialan toimijoille. Tutkimusta voi kuitenkin pitää melko reliaabelina eli luotettavana, sillä sen tulokset on toistettavissa. Ainoastaan yhdistyksen toiminnan kehittyminen uudessa paikassa vaikuttaa tuloksiin, jos käytetään samoja laskuperusteita ja -tapoja.

Tutkimuksen tarkoitus on yhdistyksen palveluiden hinnoittelu kustannusten kattamiseksi, tutkimustulosten voidaan katsoa vastaavan tutkimuskysymykseen. Tutkimusta voidaan siis pitää melko validina, sillä kustannuslaskentaa on tässä työssä käytetty hinnoittelun perustana. Validiteettiin eli pätevyyteen vaikuttaa kuitenkin se, että kustannukset voi mahdollisesti laskea tarkemmin jollakin toisella menetelmällä, kuten toimintolaskennalla. Sen ei kuitenkaan katsottu täysin soveltuvan kyseiseen tapaukseen, sillä varsinaisia toimintoja olisi ollut vaikea eritellä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimusaineiston pohjalta voisi saada helposti erilaisia tuloksia kohdistamalla kustannukset eritavalla, käyttämällä erilaista kustannuslaskentaa ja hinnoittelumenetelmiä. Sillä nämä kaikki vaikuttavat olennaisesti tutkimustuloksiin. Tutkimusongelman luonteen pohjalta hinnoittelumenetelmäksi valikoitui kuitenkin kustannusperusteinen hinnoittelu, jotta yhdistyksen kustannukset saadaan varmasti katettua. Kustannusperusteisen hinnoittelun vuoksi, myös kustannuslaskenta otettiin mukaan. Yhdistyksen kustannuksista suurimman osan ollessa kiinteitä kustannuksia, palvelukohtaisten yksikkökustannusten laskukaavaksi valikoitui keskimääräiskalkyyli ja normaalikalkyyli. Suuri kiinteiden kustannusten määrä selittyy sillä, että yhdistyksellä ei ole omia toimitiloja vaan se toimii

vuokralla toisten tiloissa. Tämän vuoksi kiinteät kuukausivuokrat nostavat kiinteiden kustannusten määrää ja samalla palvelukohtaiset kustannukset nousevat. Palvelukohtaisten kustannusten kasvu vaikuttaa puolestaan kustannusperusteisiin hintoihin.

Jos yhdistyksellä olisi omat toimitilat, kiinteiden kustannusten määrä mahdollisesti laskisi. Kuitenkin kiinteiden kuukausivuokrien tilalle tulisi muita kustannuksia, kuten vesi, sähkö, kuivikkeet ja mahdolliset lainat. Joten varmasti ei voi sanoa olisiko omissa tiloissa toimiminen kustannustehokkaampaa. Ainakin se vähentäisi kiinteiden kustannusten määrää ja muuttuvien kustannusten kasvaessa voitaisiin ottaa käyttöön katetuottohinnoittelu, joka on joustavampi hinnoittelumenetelmä kuin voittolisähinnoittelu. Tämän avulla hintoja pystyisi hetkellisesti laskemaan alle tavoitehinnan, toisaalta yhdistyksellä ei ole tarvetta erilaisiin alennuskampanjoihin, vaan se pyrkii tasaisiin asiakasvirtoihin. Hyvin suunniteltuna omat toimitilat voivat olla pitkällä aikavälillä kustannustehokkaammat.

Yhdistys pyrkii tasaisiin asiakasvirtoihin normaalien suoritemäärien mukaisesti, sillä ne ovat yhdistyksen kapasiteetin kannalta vielä toteutettavissa. Liian vähäisillä asiakasmäärillä palveluiden hinnat jäävät liian korkeiksi alueen yleiseen hintatasoon nähden, jolloin asiakkaat eivät ole enää kyseisiä hintoja valmiita maksamaan. Omakustannushinnoittelu on melko jähmeä hinnoittelutapa, mutta tässä tapauksessa sen katsottiin olevan sopiva, sillä kaikki kustannukset haluttiin kattaa.

Team Divine Ry:n hinnat jäävät hieman yleistä Kymenlaakson hintatasoa korkeammaksi alueen muihin toimijoihin nähden, kumpaakin kalkyylia käytettäessä. Korkeampia hintoja voidaan kuitenkin perustella kustannusrakenteen lisäksi koulutuksella, sillä yhdistyksen puheenjohtaja on valmistumassa master ratsastuksenopettajaksi ja hänellä on sosionomin ammattikorkeakoulututkinto. Nykyaikana kouluttautumista pidetään arvossaan enemmän ja se nostaa samalla etenkin palveluiden arvoa. Ammattitaidon kehittäminen ja ylläpitäminen, etenkin palveluiden tuottajilla, on siis ensiarvoisen tärkeää.

Tutkimusaineistoa olisi voinut kerätä monipuolisemmin, esimerkiksi tilinpäätöstiedoista, kirjanpitoraporteista tai haastatteleamalla yhdistyksen kirjanpitäjää tai asiakkaita. Tutkimusaineisto pyrittiin kuitenkin pitämään yksinkertaisena,

mutta samalla kattavana. Kahden kuukauden tiliotteet toivat hyvin ilmi olennaiset kustannuserät ja niiden suuruudet, niiden ilmenemisväliä sitten varmistettiin teemahaastatteluissa. Suurin osa kustannuseristä ilmeni kuukausittain ja loput joka toinen kuukausi, joten siinä määrin kahden kuukauden tiliotteet olivat tarpeeksi laajat. Tosin suuremmasta tiliotteiden määrästä olisi nähnyt kustannusten kehittymisen pitemmällä ajanjaksolla. Teemahaastatteluissa tuli ilmi myös laskelmien kannalta olennaisia asioita kuten asiakasmäärät ja paljonko kuhunkin palveluun sisältyy tunteja sekä toimipaikan vaihtuminen ja vuokra-kustannusten muuttuminen. Nämä haastattelut antoivat siis hyvää lisätietoa tutkimusongelman ratkaisuun ja tutkimusaineistoa saatiin näin lisää ja muutoksien huomiointi voitiin toteuttaa.

Näin tutkimusaineisto pidettiin mahdollisimman yksinkertaisena, jotta välttyttiin kustannusten liian monimutkaiselta kohdistamiselta. Sillä liian laaja aineisto vaikeuttaa kustannusten kohdistamista ja saattaa näin ollen vääristää tuloksia. Samoin liian suppea aineisto vääristää kustannusten kohdistamista ja tuloksia, joten aineisto on pyritty pitämään selkeänä, mutta melko kattavana. Aineistosta kertyikin loppupelissä kattava, mutta se pysyi yksinkertaisena ja kohdistaminen pystyttiin suorittamaan aiheuttamisperusteiden mukaisesti.

Tutkimuksen ja laskelmien perusteella saadut hinnat ovat yhdistykselle käyttökelpoisia, jos ne saadaan markkinoitua oikeille kohderyhmille. Keskimääräiskalkyylin mukaiset voittolisähinnat ovat käyttökelpoisempia pitkällä aikavälillä, jos asiakasmäärät saadaan samalle tasolle kuin vanhassa toimipaikassa. Jos näin ei tapahdu, keskimääräiskalkyylin avulla voidaan laskea uudet hinnat uusien asiakasmäärien pohjalta, sillä suoritemäärät on laskettu asiakasmääriä käyttäen. Normaalikalkyylin mukaiset voittolisähinnat toimivat juurikin muutovaiheen aikana, kun oletetaan että asiakasmäärät palautuvat samalle tasolle. Nämä hinnat eivät kuitenkaan ole pitkällä aikavälillä toimivat, lisäksi ne jäävät melko paljon alueen yleistä hintatasoa korkeammiksi. Normaalikalkyyllilla yksikkökustannukset voidaan laskea myös uudestaan asiakasmäärien vakiinnuttua uudessa toimipaikassa. Se on kuitenkin käyttökelpoisempi silloin, kun asiakasmäärät vaihtelevat esimerkiksi kuukausitasolla.

Palvelut tulisi markkinoida oikeille kohderyhmille, jolloin myös kyseiset hinnat ovat käyttökelpoisia. Ratsastusvalmennukset tulee kohdistaa asiakkaille, jotka

haluavat yksilöllistä opetusta pienryhmissä ja heillä on tavoitteita ratsastuksessa kehittymisen suhteen. Usein tavoitteelliset asiakkaat ovat myös valmiita maksamaan palveluistaan hiukan enemmän, jotta he saavuttavat tavoitteensa. Sosiaalipedagogisen hevostoiminnan markkinointi tulisi kohdistaa ihmisille ja yhteisöille, jotka sitä tarvitsevat ja saavat siitä apua. Kyseinen palvelumuoto on vielä melko uusi ja ihmiset eivät siitä paljoakaan tiedä, joten ihmisten ja yhteisöjen tietoisuutta kyseisestä palvelusta tulisi laajentaa. Markkinointia eri kohderyhmille tulisikin jatkossa kehittää, jotta tämän tutkimuksen tuloksia voitaisiin hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti.

Mahdollisena jatkotutkimuksena yhdistykselle voisikin ehdottaa markkinointisuunnitelmaa, tämän tutkimuksen hintojen pohjalta. Myös toiminnan ja asiakasmäärien kehittymistä uusissa toimitiloissa voisi olla hyvä seurata ja katsoa ovatko tämän tutkimuksen tulokset käyttökelpoisia tietyn ajanjakson jälkeen. Mikäli asiakasmäärät ja kustannukset ovat ajanjakson aikana muuttuneet, tulisi suorittaa uudet laskelmat kyseisen tilanteen mukaan. Myös yleisesti yhdistyksien taloudellisen toiminnasta ja niiden kehittämisestä olisi hyvä tehdä lisää tutkimuksia, sillä monet ihmiset eivät tiedä yhdistysten taloudellisen toiminnan periaatteita ja lainsäädäntöä.

Tämän tutkimuksen tulokset ovat hyödyksi kyseisen yhdistyksen kustannusperusteisten hintojen määrittämisessä. Yhdistys voi soveltaa tutkimuksen tuloksien hintoja käytännössä, jolloin se saa kustannukset katettua. Kuitenkin pitkällä aikavälillä tulee asiakasmäärien pohjalta tarkastaa hinnat uudelleen ja mahdollisesti miettiä niiden arvoa yleiseen hintatasoon nähden. Tutkimuksen tuloksena saadut hinnat, etenkin normaalikalkyyliä käyttäen, ovat muutosvaiheen hintoja, joita ei tule pitkällä aikavälillä vakiinnuttaa. Yhdistykselle tulisi laskea vakiintuneiden asiakasmäärien pohjalta uudet hinnat, jos keskimääräiskalkyyllissa käytetty suoritemäärä ei uudessa toimipaikassa toteudu. Täytyy myös muistaa, että kustannusperusteinen hinnoittelu on melko jähmeää ja se ei ota kilpailutilannetta juurikaan huomioon. Jälkikäteen tarkasteltuna kyseiseen tapaukseen olisi voinut soveltaa toimintolaskentaa, minkä avulla välilliset kustannukset olisi mahdollisesti kohdistettu tehokkaammin palveluille.

LÄHTEET

- Arvonlisäverotus – yhdistys ja säätiö. 2015. Verohallinto. Päivitetty: 2.7.2015. Saatavissa: http://vero.fi/fi-FI/Yritys_ ja_yhteisoasiakkaat/Yhdistys_ ja_saatio/Arvonlisaverotus [viitattu 22.9.2015]
- Drury, C. 2008. Management and Cost Accounting. 7. painos. Lontoo: Cengage Learning EMEA.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. osin uudistettu painos. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Jyrkkiö, E. & Riistamaa, V. 2008. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 18.- 20. painos. Helsinki: WSOY.
- Järvenpää, M., Lämsiluoto, A., Partanen, V & Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Laitinen, E.K. 2007. Kilpailukykyä hinnoittelulla. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Milloin yhdistys tai säätiö on yleishyödyllinen. 2011. Verohallinto. Päivitetty: 1.4.2011. Saatavissa: http://vero.fi/fi-FI/Yritys_ ja_yhteisoasiakkaat/Yhdistys_ ja_saatio/Tuloverotus/Milloin_yhdistys_ tai_saatio_on_yleishyodyllinen [viitattu 6.10. 2015]
- Nisula, N. 2015. Team Divine Ry:n puheenjohtaja. Haastattelut 2.9.2015 & 15.10.2015. Kouvola.
- Raudasoja, K. & Suomela, U. 2014. Kustannuslaskennasta kustannusten hallintaan – valtion viraston kustannuslaskenta. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Rekisteröinnillä yhdistys saa oikeuskelpoisuuden. Patentti- ja rekisterihallitus. Saatavissa: https://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/rekisteroity_ ja_rekisteroimaton_yhdistys/rekisteroity_ ja_rekisteroimaton_yhdistys.html [viitattu 30.9.2015]
- Saaranen, P., Kolttola, E. & Pösö, J. 2011. Liike-elämän matematiikka. 7.- 8. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Team Divine. 2015. Saatavissa: <http://www.ratsastusvalmennus.fi/1/index.php/team-divine-ry> [viitattu 6.10.2015]
- Tomperi, S. 2006. Yrityksen taloushallinto 3 kannattavuus- ja kustannuslaskenta. 1.- 2. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Yhdistykset. Infopankki. Saatavissa: <http://www.infopankki.fi/fi/elama-suomessa/vapaa-aika/yhdistykset> [viitattu 1.10.2015]
- Yhdistyksen ja säätiön perustaminen. Verohallinto. Saatavissa: https://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ ja_yhteisoasiakkaat/Yhdistys_ ja_saatio/Perustaminen [viitattu 30.9.2015]

Yhdistyksen perustamisen 3 askelta. 2015. Järjestöhautomo. Saatavissa: <http://www.jarjestohautomo.fi/jarjestotietoa/yhdistyksen-perustaminen/> [viitattu 30.9.2015]

Yhdistyslaki 26.5.1989/503.

Yhdistystoiminnan opas. 2003. Työministeriö. Saatavissa: <http://jyy.fi/wp-content/uploads/2011/07/Yhdistystoiminnan-opas-Selkokieli-versio.pdf> [viitattu 30.9.2015]

Ensimmäinen teemahaastattelu 2.9.2015

Haastateltava: Noora Nisula, Team Divine Ry:n puheenjohtaja

Paikka: Kouvola

Haastattelun kesto: 27 minuuttia

Teemat:

- Yhdistyksen toiminta-ajatus
- Yhdistyksen kustannusten rakenne
- Tutkimuksen tavoite

Haastattelussa käsitelimme kyseisiä teemoja vapaan keskustelun muodossa aiheittain. Kirjoitin pääkohdat ja tutkimukselle oleelliset asiat ylös ranskalaisin viivoin.

Toinen teemahaastattelu 15.10.2015

Haastateltava: Noora Nisula, Team Divine Ry:n puheenjohtaja

Paikka: Kouvola

Haastattelun kesto: 35 minuuttia

Teemat:

- Toimipaikan vaihtumisen vaikutus kustannuksiin ja asiakasmääriin
- Hinnoittelun tavoitteet
- Tiliotteiden sisältö ja tarkennus
- Asiakasmäärät palveluittain

Haastattelussa käsitelimme kyseisiä teemoja vapaan keskustelun muodossa aiheittain. Kirjoitin pääkohdat ja tutkimukselle oleelliset asiat ylös ranskalaisin viivoin.

Team Divine Ry:n kustannusrakenne

Team Divine Ry:n kustannukset ja niiden rakenne					
Kustannukset kuukausittain:					
Kiinteät kustannukset:					
Tallivuokrat			1690 €/kk		
Vakuutukset			115 €/kk		
Kengitys			111,1 €/kk		
Kiinteä kk palkka			300 €/kk		
Rehut			499,65 €/kk		
Kirjanpito (hallintokustannus)			74,4 €/kk		
Muuttuvat kustannukset:					
Koulutus			166,92 €/kk		
Varusteet			143,75 €/kk		
Huom! Karsinapaikka koulutukseen tulevalle on 620€/kk per hevonen					

Tässä tapauksessa muuttuvat kustannukset ovat luonteeltaan melko kiinteitä, mutta ne on perustellusti haluttu käsitellä muuttuvina.

Normaali suorit määrä, suorit määrä ennen toimitilojen vaihtumista, kuvastaa ideaalia tilannetta

Todellinen suorit määrä, toimitilojen vaihtumisen aikana toteutunut suorit määrä

Palveluiden toiminta-asteet kuukausittain:					
Kuukausivalmennus yhdistyksen hevosella (2h/vko)					
	asiakasmäärä/kk		10		4
	tunteja per asiakas per kk		8		8
	kaikki tunnit/kk		80		32
Kuukausivalmennus omalla hevosella (2h/vko)					
	asiakasmäärä/kk		6		3
	tunteja per asiakas per kk		8		8
	kaikki tunnit/ kk		48		24

Sosiaalipedagoginen hevostoiminta					
	asiakasmäärä/kk		2		1
	tunteja per asiakas per kk		4		4
	kaikki tunnit/kk		8		4
Koulutuspaikka hevoselle kk maksulla					
	asiakasmäärä/kk		2		1
	tunteja per asiakas per kk		28		28
	kaikki tunnit/kk		56		28

Team Divine Ry:n kustannusten kohdistaminen

Kustannukset:					<u>Kuukausivalmennus yhdistyksen hevosella</u>		
Kiinteät							
Tallivuokra					1536,36	€/kk	
Vakuutukset					104,55	€/kk	
Kengitys					101,00	€/kk	
Kiinteä kk palkka					125,00	€/kk	
Rehut					454,23	€/kk	
Kirjanpito (hallintokustannus)					31,00	€/kk	
Muuttuvat							
Koulutus					69,55	€/kk	
Varusteet					130,68	€/kk	

Kustannukset:					<u>Kuukausivalmennus omalla hevosella</u>		
Kiinteät							
Tallivuokra					0	€/kk	
Vakuutukset					0	€/kk	
Kengitys					0	€/kk	
Kiinteä kk palkka					75	€/kk	
Rehut					0	€/kk	
Kirjanpito (hallintokustannus)					18,6	€/kk	
Muuttuvat							
Koulutus					41,73	€/kk	
Varusteet					0	€/kk	

Kustannukset:					<u>Sosiaalipedagoginen hevostoiminta</u>		
Kiinteät							
Tallivuokra					153,64	€/kk	
Vakuutukset					10,45	€/kk	
Kengitys					10,10	€/kk	
Kiinteä kk palkka					12,50	€/kk	
Rehut					45,42	€/kk	
Kirjanpito (hallintokustannus)					3,10	€/kk	
Muuttuvat							
Koulutus					6,96	€/kk	
Varusteet					13,07	€/kk	

Kustannukset:				<u>Koulutuspaikka hevoselle kk maksulla</u>			
Kiinteät							
Tallivuokra					1240,00	€/kk	
Vakuutukset					0,00	€/kk	
Kengitys					0,00	€/kk	
Kiinteä kk palkka					87,50	€/kk	
Rehut					0,00	€/kk	
Kirjanpito (hallintokustannus)					21,70	€/kk	
Muuttuvat							
Koulutus					48,69	€/kk	
Varusteet					0,00	€/kk	

Tallivuokra hevosen koulutuspaikassa lasketaan erikseen hevosittain,	
sillä hevosten määrän kasvu aiheuttaa myös suhteessa lisää tallivuokrakustannuksia.	
Tallivuokra hevoskohtaisesti on 620 €/kk, tässä tapauksessa se on käsitelty	
normaali suoritemäärän mukaisesti kahdella hevosella.	

Team Divine Ry keskimääräiskalkyylin mukainen omakustannusarvo ja hinta

			Kuukausivalmennus yhdistyksen hevosella	
			Yhden asiakkaan kohdalta	
			Kuukausihinta	
Tunti kohtaiset kustannukset			31,52 €/h	
Kuukausimaksun VA			252,14 €/kk	
Hallinnonlisä (kirjanpito)			3,10 €/kk	
OKA (omakustannusarvo)			255,24 €/kk	
Voittolisä		3,97 %	10,12 €/kk	
Veroton hinta			265,36 €/kk	
Alv 24%			63,69 €/kk	
Verollinen myyntihinta			329,05 €/kk	

			Kuukausivalmennus omalla hevosella	
			Yhden asiakkaan kohdalta	
			Kuukausihinta	
Tunti kohtaiset kustannukset			2,43 €/h	
Kuukausimaksun VA			19,46 €/kk	
Hallinnonlisä (kirjanpito)			3,10 €/kk	
OKA (omakustannusarvo)			22,56 €/kk	
Voittolisä		428,34 %	96,61 €/kk	
Veroton hinta			119,17 €/kk	
Alv 24%			28,60 €/kk	
Verollinen myyntihinta			147,77 €/kk	

Kuukausivalmennuksessa omalla hevosella voittolisä prosentti on suurempi, koska palveluun kohdistuu vähemmän kustannuksia, hinnat jäisivät alueen yleistä hintatasoa alhaisimmiksi.

			Sosiaalipedagoginen hevostoiminta	
			Yhden asiakkaan kohdalta	
			Tuntihinta	
Tunti kohtaiset kustannukset			31,52 €/h	
Kuukausimaksun VA				
Hallinnonlisä (kirjanpito)			0,39 €/h	
OKA (omakustannusarvo)			31,90 €/h	
Voittolisä		39,66 %	12,65 €/h	
Veroton hinta			44,56 €/h	
Alv 24%			10,69 €/h	
Verollinen myyntihinta			55,25 €/h	

			<u>Koulutuspaikka hevoselle kk maksulla</u>		
				Yhden asiakkaan kohdalta	
				Kuukausihinta	
Tunti kohtaiset kustannukset			24,57	€/h	
Kuukausimaksun VA			688,09	€/kk	
Hallinnonlisä (kirjanpito)			10,85	€/kk	
OKA (omakustannusarvo)			698,94	€/kk	
Voittolisä		7,27 %	50,79	€/kk	
Veroton hinta			749,73	€/kk	
Alv 24%			179,94	€/kk	
Verollinen myyntihinta			929,67	€/kk	

Keskimääräiskalkyyliä käytetään usein jälkilaskennassa, tarkasteltaessa mitä on tapahtunut.

Team Divine Ry normaalikalkyylin mukainen omakustannusarvo ja hinta

			<u>Kuukausivalmennus yhdistyksen hevosella</u>		
			Yhden asiakkaan kohdalta		
			Kuukausihinta		
Tuntikohtaiset kustannukset			35,27 €/h		
Kuukausimaksun NVA			282,17 €/kk		
Hallinnonlisä (kirjanpito)			3,10 €/kk		
NOKA (omakustannusarvo)			285,27 €/kk		
Voittolisä		3,97 %	11,31 €/kk		
Veroton hinta			296,59 €/kk		
Alv 24%			71,18 €/kk		
Verollinen myyntihinta			367,77 €/kk		

			<u>Kuukausivalmennus omalla hevosella</u>		
			Yhden asiakkaan kohdalta		
			Kuukausihinta		
Tuntikohtaiset kustannukset			3,30 €/h		
Kuukausimaksun NVA			26,41 €/kk		
Hallinnonlisä (kirjanpito)			3,10 €/kk		
NOKA (omakustannusarvo)			29,51 €/kk		
Voittolisä		428,34 %	126,40 €/kk		
Veroton hinta			155,91 €/kk		
Alv 24%			37,42 €/kk		
Verollinen myyntihinta			193,33 €/kk		

Kuukausivalmennuksessa omalla hevosella voittolisä prosentti on suurempi, koska palveluun kohdistuu vähemmän kustannuksia, hinnat jäisivät alueen yleistä hintatasoa alhaisimmiksi.

			<u>Sosiaalipedagoginen hevostoiminta</u>		
			Yhden asiakkaan kohdalta		
			Tuntihinta		
Tuntikohtaiset kustannukset			34,02 €/h		
Kuukausimaksun NVA					
Hallinnonlisä (kirjanpito)			0,39 €/h		
NOKA (omakustannusarvo)			34,41 €/h		
Voittolisä		39,66 %	13,65 €/h		
Veroton hinta			48,05 €/h		
Alv 24%			11,53 €/h		
Verollinen myyntihinta			59,59 €/h		

			<u>Koulutuspaikka hevoselle kk maksulla</u>		
				Yhden asiakkaan kohdalta	
				Kuukausihinta	
Tuntikohtaiset kustannukset				25,44 €/h	
Kuukausimaksun NVA				712,44 €/kk	
Hallinnonlisä (kirjanpito)				10,85 €/kk	
NOKA (omakustannusarvo)				723,29 €/kk	
Voittolisä			7,27 %	52,56 €/kk	
Veroton hinta				775,84 €/kk	
Alv 24%				186,20 €/kk	
Verollinen myyntihinta				962,04 €/kk	

Normaalikalkyylia käytetään puolestaan nykyheteä tai tulevaisuutta tarkasteltaessa,				
siinä otetaan tulevat muutokset huomioon.				